

Susanna Lehtonen

LAADUN VARMENTAMINEN JA SEURANTA TALOUSPALVELUSSA LAATUMITTAREIDEN AVULLA

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Diplomityö
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Susanna Lehtonen: Laadun varmentaminen ja seuranta talouspalvelussa laatumittareiden avulla
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Tietojohdamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2020

Kilpailu ja alan jatkuva kehitys vaativat talouspalvelua tuottavalta yritykseltä jatkuvaa kehittymistä ja palvelun laadun ylläpitoa. Ollakseen haluttu ja arvostettu palveluntarjoaja on yrityksen kyettävä osoittamaan oman palvelunsa taso ja laadukkuus. Laadunhallintajärjestelmän käyttöön-otto ja laadun mittaaminen todentavat yrityksen toiminnan tasoa ja osoittavat asiakkaille laatua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia kriteerejä talouspalvelun laadunhallinnalle ja laadun mittaukselle on olemassa ja mitä tulisi huomioida niihin liittyen. Tutkimus kokoaa yhteen laadun ja laadunhallinnan määritelmiä ja vaatimuksia palvelua tuottaessa, laadunhallintajärjestelmän osa-alueita ja laadun mittaamisen välineitä. Kirjallisuutta taustana hyödyntäen tutkimuksessa selvitetään asiakasyrityksien tarpeita ja toiveita palvelua ja sen laatua kohtaan sekä luodaan kohdeyrityksen laadunhallinnalle puitteet yksilöllisten laatumittareiden avulla. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen asiantuntijoita sekä asiakasyritysten relevantteja henkilöitä. Aineiston analyysin perusteella saatiin neljä teemaa, joiden perusteella luotiin laadun mittaamisen osa-alueet. Teemat ovat asiantuntijuus palvelun laadun perustana, jatkuva palvelu, muutostilanteiden hallinta sekä kommunikointi ja viestintä.

Tutkimuksen tuloksena määriteltiin kohdeyrityksen palvelulle tärkeät osa-alueet laadunäkökulmasta ja koottiin niille laatumittareita. Valitut osa-alueet syntyivät empiirisen tutkimuksen pohjalta, mutta kirjallisuus tuki valintoja. Saadut palvelun osa-alueet ovat asiantuntijuus, palvelun tuotannon jatkuvuus, muutostilanteissa toiminen ja yrityksen viestintä. Asiantuntijuus on tärkeä osa talouspalvelua, joka perustuu pitkälti asiantuntijoiden osaamiseen ja kykyyn tehdä työtä laadukkaasti. Palvelun tuotannossa jatkuvuus on tärkeää, sillä palvelun on pysyttävä ajantasaisena ja vastattava asiakkaan odotuksia jatkuvasti. Muutostilanteissa toimiminen korostuu, sillä palvelun ei tulisi katketa missään tilanteessa ja erilaisiin tilanteisiin varautuminen osoittaa laadukkuutta. Yrityksen viestintä, niin sisäinen kuin ulkoinen, määrittelee yrityksen kykyä tuottaa palvelua yhdenmukaisesti ja asiakkaan odotuksiin vastaten. Tutkimus luo raamit kohdeyrityksen laadun mittaamiselle ja tuo lisätietoa laadunhallinnasta talouspalveluissa.

Avainsanat: Laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä, taloushallinto, talouspalvelu, laatumittarit

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Susanna Lehtonen: Measuring Quality in Financial services
Master of Science Thesis
Tampere University
Master's Degree Program in Information and Knowledge Management
April 2020

Continuous competition and development of the field are requiring financial service providers to continuously develop their service and ensure the quality of their services. To be appreciated service provider, companies have to prove they are providing quality services. Deploying quality management system and starting to measure quality will help companies to provide quality services to their customers.

The purpose of this study is to determine what criteria there are to manage and measure quality on financial services and what there are to consider when doing it. This study aggregates definitions of Quality and Quality Management, requirements for providing quality services, content of Quality Management System and tools to measure quality. By using theoretical part of this study as a base, empirical part of the study defines the target company's customer's needs and hopes for the quality of the service. Based on the theoretical and the empirical parts, this study creates a baseline for the quality management of the target company with determining areas to measure. Empirical study was conducted by interviewing target company's experts and customers. Data was analyzed using thematic analysis and results were divided into four themes. Those themes are expertise, continuous service, change management and communication.

As a result of this study, most relevant things for the target company were defined on the quality point of view and quality measures for them were created. Four important quality areas were defined based on the empirical findings and theoretical part of the study. These areas are expertise, providing service continuously, change management and company communication. Providing financial service is based mainly on expertise and employer's ability to conduct quality services. Service also needs to keep developing and should correspond to customer expectations. Change management helps to keep service running even situations change and this kind of anticipation shows quality. Communication inside and outside of the company defines company's ability to provide consistent service which corresponds to customer expectations. This study creates a framework to measure those areas from the quality perspective and creates more information about quality management in financial services.

Keywords: Quality Management, Quality Management system, financial management, financial service, Quality measures

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Tämä tutkimus toteutettiin Efima Oy:lle osana yrityksen talouspalvelua tuottavan ulkoistuspalvelun laatuprojektia. Tutkimuksen toteuttaminen osoittautui mielenkiintoiseksi ja opettavaiseksi projektiksi, erityisesti haastattelujen tekeminen avasi omaa näkemystäni niin alasta kuin laadunhallinnasta.

Haluan ensimmäisenä kiittää Efima Oy:ta mahdollisuudesta tehdä tämä tutkimus ja päästä syventymään asiakkaiden ja asiantuntijoiden ajatuksiin haastattelujen merkeissä. Haluan myös kiittää Efiman työntekijöitä ja asiakasyrityksiä, jotka lähtivät positiivisella asenteella mukaan tutkimukseen. Kiitos Laura Niini toimimisesta motivoivana ja positiivisena ohjaajana ja esimiehenä. Kiitos myös ohjaajalleni Professori Samuli Pekkolalle tutkimuksen johdattelusta akateemisesti oikeaan suuntaa, erityisesti alussa, kun kokonaisuus tuntui vielä laajalta ja epäselvältä.

Erityiskiitos kaikesta tuesta perheelle ja lähipiirille. Olette olleet merkittävässä roolissa, tukena ja apuna, tällä välillä pitkältikin tuntuneella matkalla kohti tätä pistettä. Lopuksi haluan vielä kiittää kaikkia, joihin olen saanut opintojeni aikana tutustua. Opiskeluaika ei olisi sama ilman monia uusia ystäviä ja kohtaamisia. Kiitos myös Tietojohtajakilta Man@ger ry, jonka toiminnassa mukana oleminen on opettanut paljon ja tuonut mahtavia kokemuksia opiskelun vastapainoksi. Kiltamme on vuosien varrella tullut äärimmäisen tärkeäksi ja olenkin erittäin kiitollinen saatuaani toimia järjestötoiminnassa koko opiskeluaikani.

Tampereella, 17.4.2020

Susanna Lehtonen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelma ja rakenne	2
1.2 Tutkimusmetodologia	4
2. LAATU TALOUSPALVELUISSA	6
2.1 Erityispiirteitä talouspalvelun tuottamisessa	6
2.2 Laatu yleisesti	9
2.3 Laatu ja laadunhallinta palveluissa	11
2.4 Prosessien hallinta laadunhallinnan keskiössä	13
3. TALOUSHALLINNON PALVELUN LAADUN VARMISTAMINEN JA YLLÄPITÄMINEN LAADUNHALLINNAN AVULLA	15
3.1 Laadunhallintajärjestelmä	15
3.2 Johdon rooli laadunhallinnassa	17
3.3 Laadunhallinnan suunnittelun ja käyttöönoton lähtökohdat	18
3.3.1 ISO 9000 laadunhallinnan viitekehyksenä	18
3.3.2 ISO 9001 -standardin vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle ...	21
3.3.3 Kokonaisvaltainen laadunhallinta laadunhallintajärjestelmän taustalla 23	
3.3.4 Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto	25
3.4 Laadun mittaaminen ja seuranta	27
3.5 Palvelun kehitys ja laadun parantaminen	33
3.6 Dokumentointi	35
3.6.1 Laatukäsikirja	36
3.6.2 Laadunhallintajärjestelmän rakenteen dokumentointi	36
3.6.3 Dokumentoinnin hallinta	37
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
4.1 Haastattelujen toteutus	39
4.1.1 Tutkimusotanta	40

4.1.2 Haastattelujen toteutus	40
4.2 Aineiston analysointi.....	42
5.EMPIIRISET TULOKSET	43
5.1 Asiantuntijuus palvelun laadun perustana	43
5.2 Jatkuva palvelu.....	45
5.3 Muutostilanteiden hallinta	48
5.4 Kommunikointi ja viestintä	51
6.LAADUN MITTAAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ	54
6.1 Asiantuntijuus	54
6.1.1 Asiantuntijan työn laadun varmentamisen mittarit	55
6.1.2 Asiantuntijoiden työn laadukkuuden seuranta	56
6.2 Palvelun tuotannon jatkuvuus	57
6.2.1 Palvelun jatkuvan seurannan varmistaminen	59
6.2.2 Jatkuvan palvelun laadun seuranta ja tarkistus	60
6.3 Muutostilanteissa toimiminen	61
6.3.1 Muutostilanteiden ennakoointi	62
6.3.2 Muutostilanteiden hallinta	63
6.4 Yrityksen viestintä	63
6.4.1 Kommunikoinnin toimivuus	64
6.4.2 Kommunikoinnin ja viestinnän seuranta	65
6.5 Yhteenveto	66
7.PÄÄTELMÄT JA TULOKSET	68
7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	68
7.2 Tutkimuksen arviointi ja uutuusarvo	70
7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	72
LÄHTEET	73
LIITE A: HAASTATTELURUNKO	81
LIITE B: LAATUMITTARIT	83

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen kulku	3
Kuva 2. Tutkimuksen rakenne (mukaillen Saunders et al. 2009, s.108)	4
Kuva 3. Ulkoinen ja sisäinen taloushallinto	7
Kuva 4. Taloushallinnon kehitys (mukaillen Kaarlejärvi & Salminen 2018, s.16).....	8
Kuva 5. Asiakkaan odotuksista asiakkaan kokemaan arvoon	12
Kuva 6. Laadunhallintajärjestelmän askeleet	16
Kuva 7. ISO 9000 pääperiaatteet (SFS-EN ISO 9000 2015)	19
Kuva 8. Laadunhallinnan suunnittelu	26
Kuva 9. Laadun mittaus ja analysointi (SFS-EN ISO 9001 2015).....	28
Kuva 10. Demingin PDCA-sykli (Johnson 2002)	35
Kuva 11. Laadunhallintajärjestelmän rakenne (Lecklin 2006)	37

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Laadun määritelmiä	10
Taulukko 2. Haastattelut	41
Taulukko 3. Asiantuntijuuden mittarit.....	55
Taulukko 4. Jatkuvan palvelun mittarit	59
Taulukko 5. Muutostilanteessa toimimisen mittarit	62
Taulukko 6. Yrityksen viestintään liittyvät mittarit.....	64

1. JOHDANTO

Laadunhallinta on yksi laajalti käyttöönotetuista filosofioista liiketoiminnan parissa ja yksi suosituimmista tutkimusaiheista (Zhao et al. 2004). Yritykset pyrkivät jatkuvasti olemaan yhä enemmän asiakasorientoituneita ja pyrkivät tuottamaan laadukkaita tuotteita ja palveluita kilpailukykyisin hinnoin (Talaparta 2019; Ketokivi & Choi 2014; Lee 2012; Baird 2011). Laadunhallinnan ja laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tarve yrityksissä syntyy halusta tuottaa yhdenmukaisempaa palvelua tehokkaammilla prosesseilla, samalla parantamalla ajan ja resurssien käyttöä yrityksessä (CFI 2020). Voidakseen tuottaa laadukasta palvelua, tulee yrityksellä olla selkeät raamit toiminnalleen ja palvelun toteutukselle. Laadunhallinnan ja laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto luo kehyksen yrityksen laadukkaalle toiminnalle.

Ulkoistaessaan palvelua toiselle yritykselle, yritykset odottavat palvelun tason olevan korkeampaa, kuin jos he itse tuottaisivat palvelun. Tämä asettaa ulkoistettua palvelua tuottavalle yritykselle korkeat kriteerit palvelun tuotolle sekä vaatii yrityksiä toimimaan niin, että he voivat todentaa palvelun laadukkuuden ja asiakkaalle tulevat hyödyt. Ulkoistaessa palvelua, asiakkaalle tulee olla selvää ja näkyvää, että heille tuotetaan sovitun mukaista ja laadukasta palvelua. Palveluntarjoajan ja asiakkaan tulee toimia yhteistyössä. (Domínguez-Mayo et al. 2015) Avoimuus ja laadukkuuden näkyvyys ovat siis tärkeitä ulkoistaessa palvelua.

Niin maailmanlaajuisesti kuin Suomen sisällä, kilpailu taloushallinnon alalla on jatkuvaa. Kasvavassa kilpailussa yritysten on etsittävä jatkuvasti ratkaisuja kilpailukyvyn säilyttämiseksi. (Priede 2012, 1466–1474.) Kasvava kilpailu on lisännyt erityisesti pienten ja keskisuurien yritysten kiinnostusta parantaa laatuaan selviytyäkseen kilpailusta (Kharub 2019; Flynn et al. 2015; Kharub & Sharma 2015). Laadunhallintajärjestelmät ovat tehokkaita työkaluja yritysten kilpailukyvyn kehittämiseksi ja parantamiseksi. (Priede 2012, 1466–1474.) Kilpailukyvyn avulla luodaan myös arvoa asiakkaille, sillä kilpailu pitää yrityksen tuotteen tai palvelun tason korkealla (Flynn et al. 1995). Keskisuuret yritykset tarjoavat usein palveluitaan suurille yrityksille, jotka vaativat palveluntarjoajalta laadunhallintaa ja näyttöä sen toteutumisesta. (Assarlind & Gremyr 2014) Kharubin (2019) mukaan laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton on tutkittu olevan kaikkein huomioiduin ja

suositelluin tapa rakentaa pienten ja keskisuurten yritysten resursseja ja taitoja laadukkaiksi. Keskisuurten yritysten on osoitettava laatuaan laadunhallintajärjestelmän avulla pysyäkseen ylipäänsä kilpailussa mukana, mutta myös voidakseen tarjota sellaista palvelua, jota suuret yritykset vaativat. Tästä syystä juuri keskisuurten palveluntarjoajayritysten on tärkeää keskittyä tuottamaan laadukasta palvelua ja osoittamaan se asiakkailleen. Voidakseen toimia näin, on yrityksellä oltava jatkuvasti kehittyvä laadunhallintajärjestelmä yksilöllisin laatumittarein.

Tutkimuksen kohdeyritys on Efima Oy, joka tarjoaa palveluja ja ohjelmistoja suurten ja keskisuurten yritysten liiketoiminnan tukemiseksi toiminnanohjauksen, taloushallinnon ja tiedolla johtamisen ohjelmistoratkaisuilla, ulkoistuspalvelulla ja konsultoimalla. (Efima Oy 2019) Tämä tutkimus pyrkii kehittämään kohdeyrityksen laadunhallintaa entistä paremmaksi. Kohdeyrityksessä laatu nähdään tärkeänä osana kohdeyrityksen tuottamaa talouspalvelua. Kohdeyrityksen tavoitteena on tuottaa laadukkaampaa palvelua ja skaalautua eri kokoisten asiakasyritysten tarpeisiin ja vaatimuksiin. Laadunhallinnan määrittelyn tavoitteena on lisätä selkeyttä ja luoda luottamusta palvelulle. Tämän tutkimuksen tuloksena on tarkoitus määritellä palveluun sopivat mittarit, joiden avulla voidaan mitata juuri niitä asioita, joita kohdeyrityksen asiakkaat pitävät tärkeinä ja näin ollen parantaa laatua. Tämä tutkimus pyrkii määrittelemään mitattavat asiat erityisesti huomioiden asiakkaiden toiveet ja odotukset.

1.1 Tutkimusongelma ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on pureutua talouspalveluja tuottavan yrityksen laadunhallintaan ja selvittää, millaisia asioita talouspalvelun tuottajan tulisi huomioida laadunhallinnassaan. Tutkimusongelmana on selvittää, millaisia asioita talouspalvelua tuottavan yrityksen tulisi mitata voidakseen tuottaa laadukasta palvelua. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimukselle on määritelty seuraava päätutkimuskysymys:

- Mitä talouspalvelun laadunhallintajärjestelmän tulisi mitata laadun varmistamiseksi ja ylläpitämiseksi?

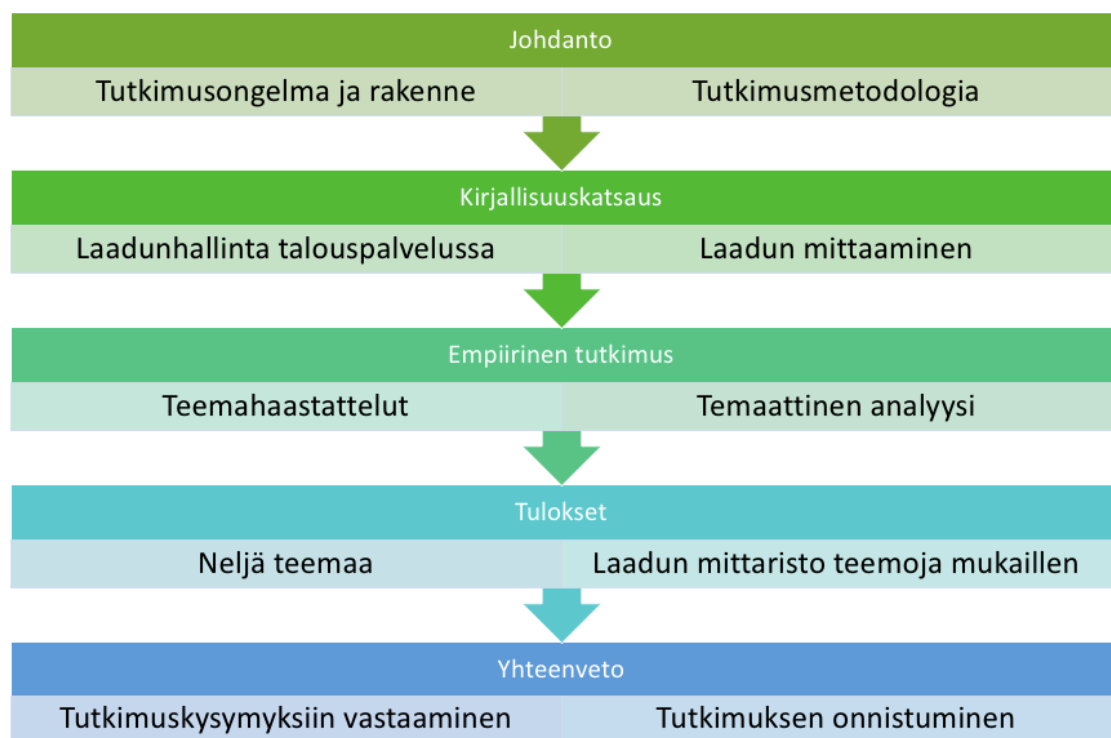
Päätutkimus on jaoteltu pienempiin alatutkimuskysymyksiin, joiden avulla tarkennetaan aihetta ja jaotellaan isompaa kokonaisuutta pienempiin osiin. Näihin vastaamalla saadaan lopulta vastaus laajempaan päätutkimuskysymykseen.

- Miten laatu ja laadunhallinta määritellään palvelutuotannossa?
- Millaisilla mittareilla laatua voidaan mitata?

- Mitkä ovat talouspalvelulle tärkeimpiä asioita laadun toteutumisen kannalta?

Tutkimuskysymyksiin vastataan työn teoria- ja empiriaosioissa. Työn lopputuloksena saadaan kokonaisuus kohdeyrityksen asiakkaille ja asiantuntijoille tärkeistä palvelun osa-alueista ja niiden mittaamisesta.

Luvut 2 ja 3 kokoavat teorian kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kirjallisuuskatsauksessa selvitetään, mitä laatu ja laadunhallinta tarkoittavat palvelujen kontekstissa, määritellään laadunhallintajärjestelmää rakennettaessa huomioitavia seikkoja, pohditaan laadun mittaamista ja mittareita sekä jatkuvan kehityksen merkitystä palvelun laadulle. Luku 4 esittelee tutkimuksen toteutuksen ja luku 5 empiiriset tulokset. Luvussa 6 esitellään kohdeyritykselle suositellut laadun mittarit ja luku 7 on yhteenveto tutkimuksesta. Tutkimusosuudessa selvitetään neljän eri asiakasorganisaatiota edustavan henkilön sekä kohdeyrityksen omien asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia palvelun laadusta, jonka pohjalta luodaan kohdeyritykselle relevanttien mitattavien asioiden kokonaisuus. Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen kulku.



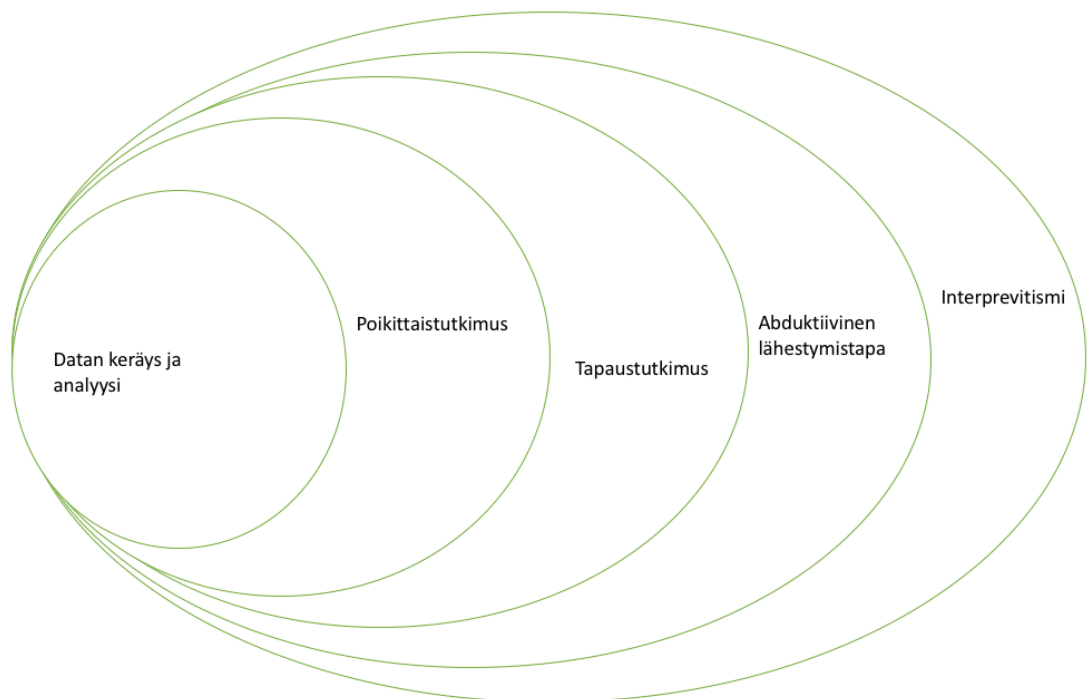
Kuva 1. Tutkimuksen kulku

Tapaustutkimus keskittyy kohdeyrityksen eli Efima Oy:n talouspalveluun. Tutkimus on rajattu käsittelemään talouspalvelua, jota tuotetaan kohdeyrityksen asiakkaille ja laatua käsitellään vain palvelun näkökulmasta. Näin ollen esimerkiksi järjestelmän toimintaan

liittyvät laatukriteerit on jätetty pois tarkastelusta. Laadun syntymistä tarkastellaan palvelussa taloushallinnon prosessien eri vaiheissa.

1.2 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksen tutkimusmetodologian vaiheet perustuvat Saunders et al. (2009, s.108) esittämään kerrostettuun malliin, joka alkaa tutkimusfilosofian valitsemisella. Tämän jälkeen valitaan lähestymistapa ja sitten tutkimusstrategia. Seuraavaksi määritellään menetelmät ja ajallinen horisontti. Lopuksi kuvataan vielä käytetyt tekniikat. (Saunders et al. 2009, s.108) Tämän tutkimuksen valinnat on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne (mukaillen Saunders et al. 2009, s. 108)

Tutkimusfilosofian avulla pyritään esittämään tutkimuksen taustalla olevat näkemykset, jotka ohjaavat menetelmiä ja strategiaa (Saunders et al. 2009, ss. 108–109). Tämän tutkimuksen tutkimusfilosofiana voidaan pitää interpretivismia. Interpretivismi pyrkii ymmärtämään ihmisten välisiä eroja sosiaalisina toimijoina ja korostaa tätä ymmärrystä tutkijan roolissa. Interpretivismissa tutkimus keskittyy ihmiseen tutkimuksen keskiössä. (Saunders et al. 2009, s.115-116) Interpretivismi korostaa tulkinnallisuutta ja tulkintojen tekemistä tiedon tuottamisessa. Se on tutkimusfilosofiana yleinen tausta laadulliselle tutkimukselle. (Jyväskylän yliopisto 2015a)

Tutkimuksen lähestymistapaan liittyy sekä deduktiivisiä että induktiivisiä piireitä, joten tutkimuksen lähestymistavan voidaan sanoa olevan näiden väliltä eli abduktiivinen. Deduktiivisessa lähestymistavassa testataan hypoteeseja mahdollisimman tarkkoissa olosuhteissa. Lähestymistapa lähtee teoriapohjaisesta hypoteesista ja lopussa hypoteesia muokataan tarpeen vaatiessa perustuen löydöksiin. (Saunders et al. 2009, s. 124-125; Robson 2002) Induktiivinen lähestymistapa on aineistolähtöistä ja se pyrkii luomaan uutta teoriaa. Sen avulla pyritään ymmärtämään miksi jotakin tapahtuu. (Saunders et al. 2009, s.125-126) Näiden yhdistelmänä ja välimuotona toimii abduktiivinen lähestymistapa. Abduktiivisessa lähestymistavassa lähestymistapa on induktiivisen tapaan aineistopohjainen, mutta aiempaa kirjallisuutta käytetään taustana. Aineiston löydöksille etsitään tulkintojen tueksi selityksiä ja vahvistusta teoriasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2002, s.99) Tässä tutkimuksessa kirjallisuuden avulla luodaan ensin teoriapohja ja lähtökohdat empiiriselle tutkimukselle. Tämän jälkeen kerätään laadullinen aineisto haastattelujen avulla ja tuetaan sitä aiemman kirjallisuuden löydöksiä avulla. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on luoda teoriapohja, jota hyödyntämällä luodaan raamit empiiriselle tutkimukselle ja haastattelurungolle. Näitä yhdistämällä luodaan kokonaisuus laadun mittaamiseen.

Tutkimusstrategia on kokonaisuus tutkimuksen menetelmällisistä ratkaisuista. Se ohjaa menetelmävalintoja ja menetelmien käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. (Jyväskylän yliopisto 2015b) Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana on tapaus-tutkimus. Tapaus-tutkimuksen tarkoituksena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta (Jyväskylän yliopisto 2015c). Tapaus-tutkimuksessa olennaisena osana on se, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Tapaus-tutkimusta tehdessä nousevat erityisesti esille kysymykset edustavuudesta ja tulosten yleistämisestä. Tästä johtuen tapaus-tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Reliabiliteettia voidaan Kirkin ja Millerin (1986, s.41-42) mukaan arvioida kolmen kohdan avulla. Ensimmäinen tulee arvioida metodin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Toisena ajallista reliabiliteettia eli mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Kolmantena tulee arvioida tulosten johdonmukaisuutta. Validiteettia arvioitaessa arvioidaan sitä, onko tutkimus pätevä eli onko se perusteellisesti tehty ja ovat tulokset ja päätelmät "oikeita" (Kirk & Miller, 1986, s.29-30). Tapaus-tutkimus toteutetaan haastattelujen avulla ja haastattelujen pohjana käytetty haastattelurunko löytyy liitteestä A. Tutkimus on kestoaltaan lyhyt ja keskittyy nykytilaan, joten sen voidaan sanoa olevan poikittaistutkimus (Saunders et al. 2009, s.155).

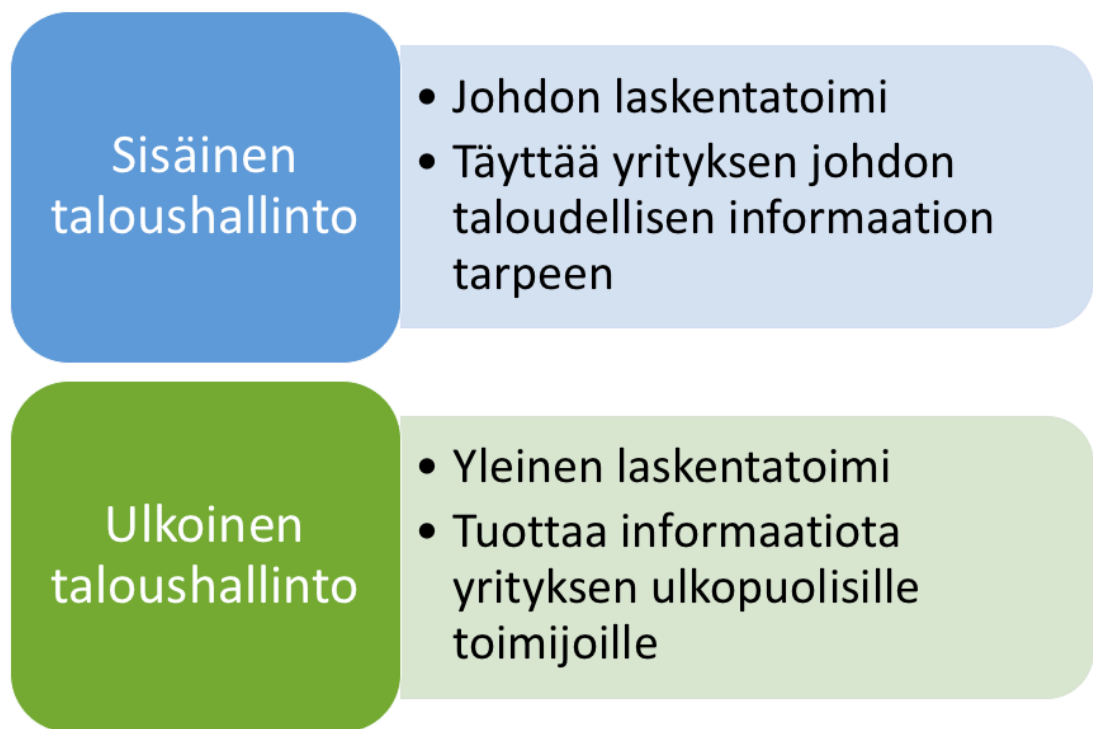
2. LAATU TALOUSPALVELUISSA

Laatua voidaan määritellä monella tapaa. Laadun määritelmää voidaan tarkentaa yleisesti laadusta palvelun laatuun ja vielä tarkemmin jonkin tietyn palvelun laatuun. Tässä tutkimuksessa keskitymme talouspalvelun laatuun ja laadunhallintaan.

2.1 Erityispiirteitä talouspalvelun tuottamisessa

Talouspalvelun tuottamisella tarkoitetaan taloushallinnon palvelujen tarjoamista ulkoisille asiakkaille. Toimittaessa palvelukeskuksena, joka tuottaa oman ydinosansa palveluja muille, tulee laadun näkyä asiakkaalle selkeästi. Ollakseen todella laadukasta, ulkoistettuna tarjotun palvelun tulee erityisesti olla todella luotettavaa, nopeasti reagoivaa, konkreettisesti asiakkaalle näkyvää, varmaa ja asiakkaan huomioivaa (Chakrabarty et al. 2008).

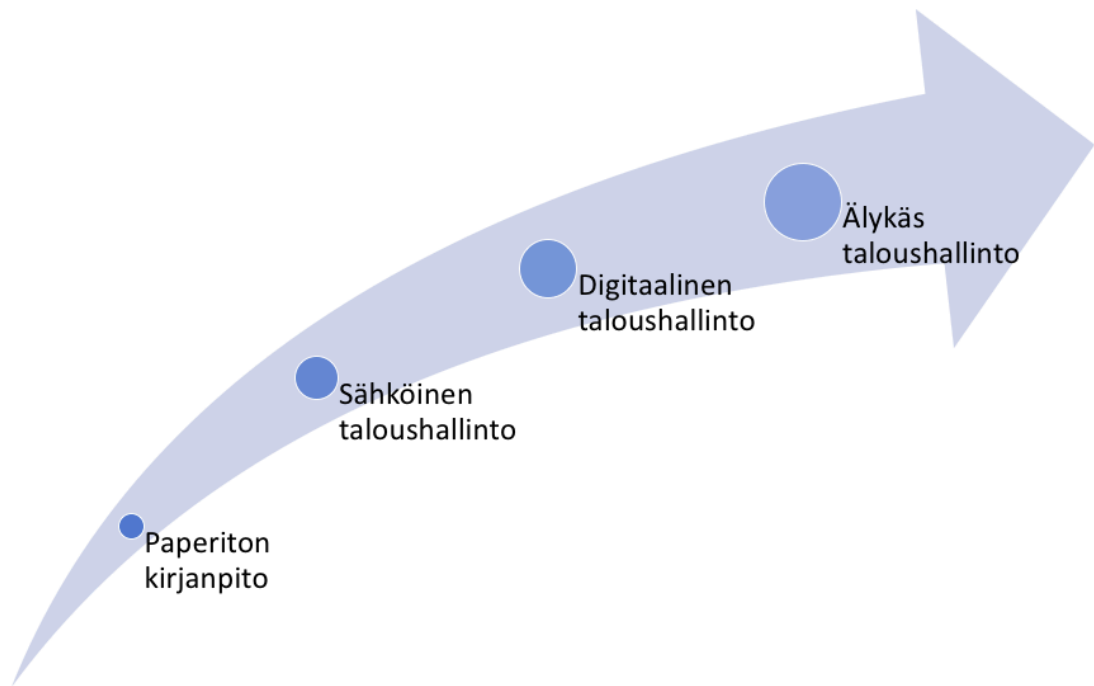
Taloushallinto itsessään tarkoittaa laajaa kokonaisuutta, jonka avulla yritys seuraa taloudellisia tapahtumia niin, että toimintaa voidaan raportoida sidosryhmille. Taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen taloushallintoon eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen taloushallintoon eli johdon laskentatoimeen. Ulkoinen tuottaa informaatiota yrityksen ulkopuolisille toimijoille, kun taas sisäisen taloushallinnon tarkoituksena on täyttää johdon taloudellisen informaation tarve. Nämä ovat nykypäivän taloushallinnossa vahvasti integroituneet yhteen. (Lahti & Salminen 2014; Riistama & Jyrkkiö 1996) Ulkoinen ja sisäinen taloushallinto on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. *Ulkoinen ja sisäinen taloushallinto*

Nykypäivänä taloushallintoa tehdään pitkälti digitaalisesti ja taloushallintoa pyritään toteuttamaan niin, että manuaalista työtä olisi mahdollisimman vähän, jolloin myös virheiden määrää voidaan vähentää (Koivumäki & Lindfors 2012, s.11-20). Digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtoa, varastointia ja esittämistä. Digitaalisessa taloushallinnossa taloushallinnon tietovirrat ja käsittelyvaiheet on automatisoitu ja käsittely tapahtuu digitaalisessa muodossa. Automatisoinnilla pyritään poistamaan päällekkäiset ja turhat käsittelyvaiheet digitaalisen materiaalin käsittelyssä. (Lahti & Salminen 2014, s. 24-26)

Kuvassa 4 on esitelty taloushallinnon kehitys kohti älykästä taloushallintoa. Paperiton kirjanpito tarkoittaa taloushallinnon aineiston siirtämistä sähköiseen muotoon jälkikäteen, kun sähköinen taloushallinto taas käsittelee sähköisesti aineiston, joka on muunnettu etukäteen sähköiseen muotoon. Seuraava askel sähköisestä taloushallinnosta on digitaalinen taloushallinto, jossa koko prosessi ja sen aineistot käsitellään sähköisesti. Digitaalisesta taloushallinnosta on kehitytty kohti älykästä taloushallintoa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s.15)



Kuva 4. Taloushallinnon kehitys (mukaillen Kaarlejärvi & Salminen 2018, s.16)

Taloushallinnon uusimpana suuntauksena voidaan pitää älykästä taloushallintoa, jossa järjestelmät pystyvät luomaan itselleen käsittelysääntöjä prosessiin, kykenevät käsittelemään sekä normaali- että poikkeustilanteita, ratkovat poikkeustilanteita, täsmäyttävät lopputuloksen, analysoivat lopputulosta sekä ennustavat tulevia tilanteita. Älykäs taloushallinto tuo taloushallinnon prosesseihin uutta näkökulmaa, sillä automaatiota voidaan nyt käyttää apuna erilaisissa tehtävissä ja osa-alueissa. Älykäs taloushallinto mahdollistaa ammattilaisille paremman ajankäytön ja osaamisen hyödyntämisen, mutta toisaalta vaatii myös uudenlaista osaamista. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s. 14-17) Automaatio hoitaa säännönmukaiset tehtävät ja jättää asiantuntijoille aikaa ajatustyölle ja kehitykselle.

Talouspalvelut koostuvat taloushallinnon prosesseista, joita ovat ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttömaisuuksien kirjanpito, palkkakirjanpito, pääkirjanpito ja raportointiprosessi. Arkistointi ja kontrollit liittyvät näihin kaikkiin prosesseihin. Toimiva sähköinen arkistointi on tärkeä osa digitaalista taloushallintoa. Kontrollit taas pyrkivät todentamaan yrityksen prosessien tehokkuutta ja raportoinnin luotettavuutta. (Lahti & Salminen 2014, s. 16-18) Taloushallinnossa kontrollit ovat olennainen osa esimerkiksi riskienhallintaa. Yrityksen kontrollit voivat koskea yrityksen kaikkia toimintoja tai esimerkiksi toimintaym-

päristöä. (Lahti & Salminen 2014, s.188) Kontrolleja voidaan luokitella ehkäiseviin ja paljastaviin kontrolleihin. Ehkäisevät kontrollit pyrkivät estämään virheet ja muut sopimattomat tapahtumat prosessin aikana. Paljastavien kontrollien tarkoituksena on paljastaa jo tapahtuneet virheet. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s.162)

Raportointi on osa yrityksen taloushallintoa ja sen avulla yritykset voivat tuottaa helppokäyttöisiä ja ajantasaisia raportteja yrityksen kannalta olennaisista tiedoista. Raportoinnin tulee olla relevanttia käyttäjäkohderyhmälleen ja sisällön oikeaa. Raportointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin. Sisäinen raportointi sisältää talous- ja tulossraportoinnin, talousohjauksen raportoinnin sekä liiketoimintatiedon hallinnan ja analysoinnin. Ulkoinen raportointi sisältää virallisen raportoinnin, kuten tilinpäätösraportoinnin ja muut viranomaisille lähtevät raportit. Ulkoiset raportit syntyvät kirjanpidon pohjalta ja sisäisiä varten tietoa yhdistetään monesta eri tietolähteestä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s.186-189)

Taloushallinnon palveluita tuottaessa tulee ottaa huomioon lainsäädäntö ja erilaiset määräykset alalla. Taloushallinnon palveluyrityksille on tarjolla suomalainen taloushallinnon toimialastandardi TAL-STA, joka asettaa palvelulle vaatimustason ja jonka avulla yritys voi tuottaa laadukasta palvelua asiakkaalle. TAL-STA on Suomen taloushallintoliiton kehittämä standardi, joka on tarkoitettu taloushallinnon palveluyrityksille tai muille asiantuntijapalveluja tarjoaville organisaatioille avuksi alan hyvien tapojen noudattamiseen. Standardi koostuu neljästä osaasta: TAL-STA1 – Eettinen ohjeistus, TAL-STA2 – Toimeksiannon hoitaminen, TAL-STA3 – Kirjanpito palvelu ja TAL-STA4 – Palkanlaskentapalvelu. (Taloushallintoliitto 2013) Toimialastandardi ohjaa toimimaan lainsäädännön ja hyvän tavan mukaan. Se painottaa esimerkiksi asiakkaan etujen huomioimista. Se myös määrittelee yritykselle täytettäviä kriteerejä, jotta toimeksiantoja voidaan hoitaa. Esimerkiksi laadunvarmennus, riskien huomiointi, tarkoituksenmukainen dokumentointi ja osaamisen sekä resurssien riittävyys ovat osa standardia. Standardi määrittelee myös kirjanpitoon ja raportointiin liittyviä vaatimuksia (Taloushallintoliitto 2013) Taloushallintoliiton standardiin määrittelemät osa-alueet auttavat hahmottamaan juuri taloushallinnon palvelun laatuun kohdistuvia tarpeita.

2.2 Laatu yleisesti

Laadulle on olemassa monia määritelmiä kirjallisuudessa ja laatu on ollut mukana liiketoiminnassa jo ennen järjestäytyneen yhteiskunnan syntyä (Lecklin 2006, s.15). Määritelmiä laadulle ovat esittäneet muun muassa Juran ja Feigenbaum, joiden määritelmät muodostavat perustan modernille laadun määritelmälle (Sower 2011). Juran (1970)

määrittelee laadun olevan sopivuutta käyttötarkoitukseen. Feigenbaumin (1951) määritelmän mukaan laatu tarkoittaa parasta mahdollista asiakkaan tarpeiden täyttämistä. Nämä kaksi määritelmää yhdisteltynä sopivat hyvin määrittelemään myös nykypäivän laatua talouspalvelussa, sillä palveluliiketoiminnassa asiakastyytyväisyyttä pyritään ylläpitämään yritykselle kannattavalla tavalla. Peppers ja Rogers (2016) toteava asiakastyytyväisyyden luovan kilpailuetua esimerkiksi hyvien asiakaskokemuksien avulla, sillä ne saavat asiakkaan suosittelemaan yritystä myös muille sekä pitämään asiakkaan yrityksen asiakkaana pidempään.

Oman määritelmänsä antaa kansainvälinen standardisointijärjestö ISO (International Organization of Standardization) standardissaan ISO 9000 (Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto). ISO:n määritelmän (SFS-EN ISO 9000 2015, s. 6) mukaan yritysten tuotteiden ja palvelujen laatu määräytyy niiden kyvystä täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä niiden vaikutuksesta, tarkoitettusti tai tahattomasti, olennaisiin sidosryhmiin. Tuotteiden ja palvelujen laatuun sisältyy käyttötarkoitus, toimivuus sekä asiakkaan kokema arvo ja saama hyöty. (SFS-EN ISO 9000 2015, s.6) ISO:n määritelmä laadusta myötäilee aiempia laatumääritelmiä ja tarkentaa niitä erityisesti asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Asiakkaiden kokema arvo ja saama hyöty laadun keskiössä luovat asiakastyytyväisyyttä, joka palveluiden tuotossa on tärkeää. Kaikki kolme yllä esiteltyä määritelmää yhdessä antavat hyvän kuvan siitä, mitä laatu nykyään on. Nämä määritelmät on esitetty myös taulukossa 1.

Taulukko 1. Laadun määritelmiä

Laatu on...	
Sopivuutta käyttötarkoitukseen.	Juran 1970
Parasta mahdollista asiakkaan tarpeiden täyttämistä.	Feigenbaum 1951
Kykyä täyttää asiakkaan vaatimukset ja palvelun vaikuttavuutta sidosryhmiin.	SFS-EN ISO 9000 2015

Lecklin (2006, s.18) toteaa, että vaikka asiakas onkin nykylaadussa keskiössä, ei asiakastyytyväisyys hinnalla millä hyvänsä ole lopullinen tavoite. Laatu syntyy pyrkimyksestä

täyttää asiakkaan tarpeet mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. (Lecklin 2006, s.18) Yrityksen toiminnan tulee siis olla myös kannattavaa, jotta sitä voidaan kutsua laadukkaaksi. Anil et al. (2019) esittävät tutkimuksessaan, että laadunhallinnan menetelmillä syntynyt asiakastyytyväisyys johtaa taloudellisiin hyötyihin. Harry & Schroeder (2000) mukaan laatua on täyttää asiakkaan tarpeet tuoden samalla voittoa yritykselle. Laatu voidaan siis kiteyttää asiakkaan tyytyväisyyteen yhdessä kannattavan toiminnan kanssa. Yksinään asiakkaan tyytyväisyys ei luo laatua, joten äärimmäiseen ylipalveluun ei tule pyrkiä. Ylipalvelu voi lopulta aiheuttaa, jopa epätyytyväisyyttä asiakkaassa, kun hänen odotuksensa nousevat ja hänen odotuksiaan ei enää ylitetä (Hölttä & Savonen 1997, s.36).

2.3 Laatu ja laadunhallinta palveluissa

Palvelujen laatua on huomattavasti haastavampaa mitata verrattuna tuotteiden laatuun (Chakrabarty et al. 2008; Sower 2011; Parasuman et al. 1988). Palvelujen laatu on abstraktimpaa sekä palvelun tuotanto ja käyttö tapahtuvat käytännössä yhtä aikaa, joten vaiheiden erottelu on vaikeaa. Näin ollen laatua palvelun eri vaiheissa on hankalampaa määritellä. Mittaamisen haastavuudesta johtuen palvelun laatua on järkevää mitata juuri asiakaskokemuksien perusteella. (Parasuman et al. 1988) Chakrabarty et al. (2008) mukaan palvelujen laadussa asiakkaan odotusten ja asiakkaan kokeman arvon välinen ero määrittelee laatua. Palvelun laadukkuus voidaan määritellä asiakkaan tarpeiden ja toiveiden noudattamisen tason perusteella. (Chakrabarty et al. 2008) Tuulaniemen (2011) mukaan palvelun laatu voidaan yksinkertaisuudessaan määritellä ennako-odotusten ja toteutuneen koetun kokemuksen suhteen avulla. Palvelun laatu määritetään usein asiakaskokemuksen perusteella, hyödyntäen odotuksien ja toteutuman suhdetta. Roy et al. (2019) määrittelee palvelukokemuksen erilliseksi palvelun laadusta ja vertailee näitä kahta yritysasiakkaiden palveluiden kontekstissa. Palvelun laadun arviointi on enemmän rationaalisia päätöksiä, kun taas palvelukokemus arvioidaan tunteella hetkellisesti. Laatu on kokonaiskuvaa, kun taas kokemus syntyy yksittäisistä kohtaamisista. Esimerkki palvelu ajallaan on palvelun laatua ja asiakkaan kohtelu asiakaspalvelutilanteessa on kokemusta. Laatu voi olla hyvää, jos palveluiden tuotanto on pitkän ajan jatkunut laadukkaana, ja tällöin yksittäisellä kohtaamisella ei ole siihen niin suurta merkitystä. Palvelukokemuksen osalta juuri yksittäiset kohtaamiset luovat sen kokemuksen ja ohjaavat pidemmän aikavälin luottamukseen. (Roy et al. 2019) Roy et al. (2019) toteaa vielä, että palvelun laatu tarjoaa asiakkaalle ratkaisun, kun palvelukokemus taas tarjoaa yhteyden.

Usein palvelun laatua tarkastellessa, ovat palvelukokemukset kuitenkin osa kokonaisuutta, sillä etenkin kohtaamisten myötä syntyy laadukkaan palvelun edellytyksenä olevat luottamus ja yhteistyön jatkumo. Tässä tutkimuksessa kokemukset kuuluvat osaksi palvelun laadun määritelmää, sillä yksittäiset kohtaamiset asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä muovaavat asiakkaan mielipidettä palvelusta ja sen tarjoajasta sekä mahdollistavat luottamuksen synnyn. Tuulaniemi (2011) pohtii myös palvelukokemuksen onnistumista ja siitä syntyvää positiivista asiakaskokemusta. Jos odotukset ovat asiakkaalla matalat ja palvelukokemus ylittää ne, niin asiakaskokemus voi olla positiivista, mutta laatua ei silti voi sanoa hyväksi (Tuulaniemi 2011). Tämä toisaalta tukee Roy et al. (2019) ajatusta yksittäisissä tapauksissa, mutta ottaen huomioon kokonaisuuden voidaan laatua määritellä myös kokemusten mukaan.

Kuvassa 5 esitelty ketju asiakkaan odotuksista asiakkaan kokemaan arvoon.



Kuva 5. Asiakkaan odotuksista asiakkaan kokemaan arvoon

Laadunhallinnalla tarkoitetaan yrityksen ohjaamista laatuun liittyvissä asioissa suunnitelmallisesti ja koordinoituihin toimenpitein (Lecklin 2006, s.29). Woodruffin (1997) mukaan laadunhallinta yhdistää laatutyökalut ja käytännön jatkuvan kehityksen filosofiaan. Juran (1986) ja Juran & Gryna (1970) jakavat laadunhallinnan kolmeen pääprosessiin: laadun suunnitteluun, laadun kehitykseen ja laadun valvontaan. Laadunhallintajärjestelmän avulla yritys ohjaa laadunhallintaansa, määrittää tavoitteensa ja määrittelee tarvittavat

prosessit ja resurssit haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi (SFS-EN ISO 9000 2015, s. 7).

Nykyään laadunhallintajärjestelmiä lähestytään yhä enemmän prosessinäkökulmasta (Diaz & Saraiva 2004) ja näin ollen prosessien hallinta on tärkeä osa laadunhallintaa. Laadunhallinnalle on olemassa erilaisia lähestymistapoja, joista monet myös korostavat prosessien hallintaa. Tällaisia lähestymistapoja ovat myöhemmin esitellyt kokonaisvaltainen laadunhallinta ja standardit laadunhallinnan viitekehyksenä.

2.4 Prosessien hallinta laadunhallinnan keskiössä

Laadunhallintaa toteutetaan nykypäivänä prosessinäkökulmasta. Prosessinäkökulman käyttöönotolla on positiiviset vaikutukset yrityksen toiminnan laatuun ja yrityksen toimintakykyyn (Sinha et al. 2016). Elahi ja Ilvas (2019) toteavat prosessinäkökulman tuottavan asiakastyytyväisyyttä, joka määrittelee laadukasta palvelua. Flynn et al. (1995) mukaan prosessien hallinnalla on suora yhteys laadukkaasti toimimiseen sen vähentäessä vaihtelua prosesseihin liittyen. Näin ollen prosessinäkökulma on palveluiden laadunhallinnassa tärkeä ja välttämätön sen vaikuttaessa niin asiakastyytyväisyyteen kuin yrityksen toimintakykyyn.

Laadunhallinnan toteutumisiksi prosesseja tulee käsitellä tietyllä tavalla. Prosessit tulee tunnistaa ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet tulee selvittää. Jokaista prosessia tulee tarkastella yksityiskohtaisesti. Prosessin mittaukseen määritetään mittarit, päätetään omistajuudet prosessille ja lopuksi vielä tarkennetaan vuorovaikutussuhteita. (Diaz & Saraiva 2004) Armistead (1996) jakaa prosessien hallinnan vielä hieman tarkemmin useampaan askeleeseen. Ensin tulee määritellä omistaja prosessille ja omistajan tulee työskennellä yhdessä muiden prosessien omistajien kanssa välttääkseen sillojen syntymisen eri prosessien välille. Kaikkien prosessien tuntemus on tärkeää, joten ne tulee kartoittaa ja määritellä niihin liittyvät asiakkaat. Tässä vaiheessa määritetään prosessin tehtävät. Niihin kuuluvat kuvaukset kriittisestä asiakaspalvelusta ja laadun ulottuvuuksista, jotka prosessin tulisi saavuttaa. Prosessin tehtäviin kuuluu myös tunnistaa tuottavuuden ja kulujen halutut tavoitteet ja saavuttaa ne. Lisäksi palvelun kysynnän määrä tulee olla selvillä ja tuottavuutta hidastavat tekijät tiedossa. Vuorovaikutukset ja tiedonkulku tulee olla selvillä. Prosessin taustojen tunteminen on tärkeää, jotta voidaan tehdä oikeita valintoja ja koulutus on tärkeä osa prosessien hallintaa. Ensin koulutetaan itse prosessiajattelu ja sitten prosessiosaamista. Prosesseja tulee myös mitata. Esimerkiksi kontrolleja tai kehityksen määrää voidaan mitata. Prosessien toimimisen varmistamiseksi tulee myös kehittää asiantuntijuutta ja luoda mahdollisia urapolkuja prosessimaiseen toimintatapaan.

sopien. Prosesseja itsessään tulee jatkuvasti kehittää muuttuvan maailman mukana. (Armistead 1996)

Lecklinin (2006, s.32) mukaan laadunhallintajärjestelmän toimimisen edellytyksenä laadunhallinnan suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huomioida prosessit. Myös hän painottaa prosessien ja niiden välisten suhteiden tunnistamista. Lisäksi on oleellista varmistaa prosessien toiminnan ohjaus sekä tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus. Näiden jälkeen tulee mitata, analysoida ja seurata prosesseja. Tulosten saavuttaminen varmistetaan laadunhallinnan suunnitteluvaiheessa ja ylläpidetään prosessien jatkuvaa kehitystä. (Lecklin 2006, s.32) Myös Flynn et al. (1995) pitävät prosessien hallintaa osana toimivaa laadunhallintaa. Heidän mukaansa prosessien hallinta on yksi laadunhallinnan päätoiminnoista. Näin ollen prosessien tarkastelu ja jatkuva ylläpito tulee muistaa laadunhallintajärjestelmää käytettäessä.

3. TALOUSHALLINNON PALVELUN LAADUN VARMISTAMINEN JA YLLÄPITÄMINEN LAADUNHALLINNAN AVULLA

Laadunhallinnasta on viimeisien vuosikymmenien aikana tullut niin yrityksissä kuin tutkijoiden keskuudessa suosittu aihe (Zhao et al. 2004). Laadunhallintaa voidaan toteuttaa luomalla yritykselle laadunhallintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto laadunhallinnan tukena alkaa yrityksen strategisen tason päätöksestä toteuttaa laadunhallintaa järjestelmän avulla. Laadunhallintajärjestelmä voi auttaa yritystä parantamaan kokonaisvaltaista suorituskyykyään. (SFS-EN ISO 9001, s.5) Sousa ja Voss (2001) vahvistavat standardin esitettyä näkemystä siitä, että laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on yrityksen strateginen päätös (Zhao et al. 2004). Laadunhallintajärjestelmä mahdollistaa paremman laadun tuottamisen järjestelmällisellä tavalla ja sen avulla voidaan todentaa tuotettu laatu asiakkaille.

3.1 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, joka auttaa yrityksiä laatuun liittyvissä asioissa (Lecklin 2006). Laadun takaamiseksi voidaan käyttää laadunhallintajärjestelmää, joka sisältää suunnitelmat, toimintatavat ja tapahtumat, jotka toteutetaan tuotteen, prosessin tai palvelun vaatimusten mukaisuuden varmistamiseksi. Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on tarjota viitekehys, jotta palvelua tehdessä voidaan tunnistaa ongelmakohdat, suunnitella kehityskohdat, luoda korjaustoimenpiteet, toteuttaa ne ja suunnitella parannusehdotuksia. (Sower 2011, s.108-109) Tehokas laadunhallintajärjestelmä keskittyy asiakaskeskeisen ajattelun systemaattiseen kehittämiseen ja kommunikointiin. Siihen sisältyy strategiat ja toimintasuunnitelmat liittyen asiakkaan kuunteluun ja asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastaamiseen, työntekijöiden kannustamiseen jatkuvasti kehittämään toimintaansa tyytyväisyyden lisäämiseksi sekä toiminnan kannalta tärkeimpien asioiden keräämistä ja analysointia. (Hussein et al. 2016)

Laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan suunnitella ja toteuttaa toimintatapoja laadun ylläpitämiseksi, mitata ja seurata laadun toteutumista sekä kehittää toimintatapoja laadun varmistamiseksi. (ISO.org 2016) Edellä mainitut neljä keskeistä aktiviteettia voidaan tiivistää seuraavasti. Suunnitteluvaiheessa määritellään laatutoiminnot, kuten vastuiden

nimittämiset ja omistajuudet. Lisäksi määritellään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset. Toteutusvaiheessa toiminnot suoritetaan suunnitelman mukaisesti ja pidetään kirjaa suunnittelun toteutumisesta. Mittausvaiheessa toimintoja verrataan haluttuun tulokseen mahdollisesti hyödyntäen erilaisia työkaluja. Tässä vaiheessa myös asiakailta saatu palaute on tärkeää. Neljänneksi prosessien ja laadunhallintajärjestelmän kehitys tulee olla jatkuvaa, ja ongelmia ja mahdollisuuksia tulee arvioida jatkuvasti. (Arter 2003) Näin ollen laadunhallintajärjestelmään sisältyy sekä laadunhallinnan suunnitteluun vaadittavia asioita että laadunhallinnan asiakaskeskeiseen toteutukseen tarvittavia tietoja ja toimintatapoja. Vaiheet on kuvattu kuvassa 6.



Kuva 6. Laadunhallintajärjestelmän askeleet

ISO 9001 (Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset) määrittelee perusvaatimukset laadunhallintajärjestelmälle. Näiden vaatimusten täyttymisen myötä yritys voi todentaa kykynsä tuottaa palvelua, joka vastaa esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin ja luo tyytyväisyyttä palveluun asiakkaiden keskuudessa. Laadunhallintajärjestelmän tulee olla dynaaminen ja kehittyä jatkuvasti. Jo olemassa olevat aktiviteetit tulee määritellä ja niiden hyödyllisyys yritykselle arvioida. Erityisesti mallin tulee sopia juuri kyseiseen yritykseen ja siihen ISO 9001 tarjoaa seitsemän hyödyllistä työvaihetta standardin implementointiin. (ISO.org 2016)

Ensimmäisenä on ylimmän johdon sitouttaminen laadunhallintajärjestelmän toteutukseen, mikä tarkoittaa enemmän strategisen tason suunnittelua. Toiseksi ISO 9001 ohjeistaa tunnistamaan tärkeimmän prosessit palvelun tuottamiseen. Tässä kohtaa tulee määritellä prosessien riskit ja mahdollisuudet. Kolmantena vaiheena on hyvä suunnittelu. Suunnittelussa tulee huomioida tällä hetkellä vallitsevat kuilut ja tunnistaa prosessien kontrollipisteet. Lisäksi tulee määritellä tarvittavat resurssit. Neljäntenä vaiheena on mallin dokumentointi. Prosessit, aktiviteetit ja kontrollipisteet tulee dokumentoida yrityksen tarpeeseen sopivalla tavalla. Viides vaihe on itse implementointi ja siinä tulee varmistaa prosessien hallinta, huolehtia mahdollisista mittaukseen tarvittavista resursseista, kouluttaa työntekijät ja varmistaa prosessien tehokas kulku. Kuudennessa vaiheessa keskitytään mallin hallinnoimiseen, asiakastyytyväisyyden varmistamiseen sekä toteutuksen valvomiseen. Viimeisessä ja seitsemännessä vaiheessa kehitetään mallia. (ISO.org

2016) Nämä kuusi vaihetta on esitelty laajemmin työn eri luvuissa ja ne toimivat osana laadunhallinnan toteutuksen pohjaa työssä.

3.2 Johdon rooli laadunhallinnassa

Yusof ja Aspinwall (2000) määrittelevät johdon tuen yhdeksi laadunhallinnan tärkeimmäksi tekijäksi. Brah et al. (2000) vahvistavat tutkimuksellaan laatuasiantuntijoiden mielipiteen siitä, miten johdon tuki korreloi yrityksen suorituskyvyn kanssa. Johdon tuella on vaikutusta moneen laadunhallinnan tärkeään osa-alueeseen, kuten asiakassuhteisiin ja koulutukseen vaadittaviin resursseihin (Flynn et al. 1995). Johdon tuki laadunhallintaa toteutettaessa on siis tarvittava ja määrittelee laadunhallinnan onnistumista.

Yksi johdon tehtävä on luoda laatupolitiikka yritykselle. Voidakseen määritellä yrityksen suunnan ja tarkoituksen, tulee laatupolitiikka olla määriteltynä ja kommunikoituna koko yritykselle (Tsim et al. 2002). ISO 9000 määrittelee laatupolitiikan johdon esittämänä laatuun liittyvänä yleisenä tarkoituksena tai suuntana. (SFS-EN ISO 9000 2015, s.23) Laatupolitiikka pohjautuu yrityksen perusarvoihin ja on niistä lähtevää käytännön toimintaa. Johdon on asetettava laatupolitiikalle suunta ja pidettävä huolta sen sopivuudesta yrityksen toimintaan ja asiakkaiden tarpeisiin. (Lecklin 2006, s.40) Ongelmat johdossa voivat vaikuttaa suuresti laatupolitiikan implementointiin yrityksessä (Newton 2002). Laatupolitiikkaan tulee sisällyttää yrityksen sitoutuminen vaatimusten täyttämiseen ja parantamiseen sekä mahdollistaa laatutavoitteiden asettaminen. Laatupolitiikka tulee olla tiedossa koko yrityksessä ja sitä on säännöllisesti katselmoitava. (Lecklin 2006, s.40)

Laatupolitiikan ohella johdon vastuulla on muitakin laatuun liittyviä asioita. Johdon tulee olla tietoinen ja viestiä tarpeeksi kattavasti yrityksen henkilöstölle visio, strategia, arvot, päämäärä ja tavoitteet. (Pesonen 2007, s.76) Johdon viestintä esimerkiksi strategiasta vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen työtään kohti (Flynn et al. 1995), joten johdolta tulevaan viestintään tulee panostaa. Johdon tulee olla perillä asiakkaiden tarpeista, vaatimuksista, odotuksista ja tottumuksista. Resurssien tulee vastata näitä ja johdon tehtävänä on huolehtia niiden riittävyys. (Pesonen 2007, s.76) Johdon tulee suorittaa katselmoitteja tietyin väliajoin. Johdon katselmoinnit ovat johdon suorittamia tilaisuuksia, joissa tarkastellaan esimerkiksi laatupolitiikkaa, laatutavoitteita ja mittareita, asiakastytyväisyyttä ja resursointia. (Pesonen 2007, s.174)

3.3 Laadunhallinnan suunnittelun ja käyttöönoton lähtökohdat

Laadunhallintajärjestelmän varsinaisten vaiheiden suunnittelu voidaan aloittaa, kun laadun suunnittelu strategisella tasolla on kunnossa ja johdon tuki olemassa. Palvelun tuottamisen tärkeimmät prosessit tulee olla tunnistettu ja määritelty, jotta laadunhallintaa voidaan ottaa käyttöön.

Laadunhallinnan toteutuksen yhtenä viitekehyksenä voidaan käyttää ISO 9000 standardiperhettä. Tässä alaluvussa perehdytään ensin standardiin ISO 9000 (Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto), joka kokoaa yhteen laatujärjestelmän luomisessa käytettävät keskeiset periaatteet ja käsitteet. ISO 9000 pohjustaa standardin ISO 9001 (Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset) käyttöä. ISO:n hyödyntämiseen laadunhallintajärjestelmän viitekehyksen tukena palveluissa ja erityisesti taloushallinnon palveluntuotossa kannustaa sen prosessimaiseen toimintamalliin painottuminen, sillä taloushallinnon palveluiden toiminta koostuu erilaisista prosesseista. Toinen mahdollinen ja paljon käytetty viitekehys laadunhallinnalle on kokonaisvaltainen laadunhallinta, joka esitellään myöhemmin tässä alaluvussa. Myös kokonaisvaltainen laadunhallinta painottaa prosessinäkökulmaa. Alaluvun lopuksi kootaan kirjallisuuden eri vaihtoehtoja yhteen, mahdolliseksi laadunhallintajärjestelmän suunnittelun ja toteutuksen rakenteeksi.

3.3.1 ISO 9000 laadunhallinnan viitekehyksenä

Laadunhallinnan tunnetuimpia viitekehyksiä ovat kansainvälisen standardijärjestön ISO:n kehittämät ISO 9000 -standardisarjan standardit. ISO 9000 -standardit käsittelevät laadunhallintaa ja -varmistusta. (ISO.org 2016) ISO 9000 -standardi (Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto) määrittelee kahdeksan laadunhallinnan pääperiaatetta ja ISO 9001-standardi (Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset) esittää vaatimukset toiminnalle. ISO 9000-standardin seitsemän pääperiaatetta ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten täyspainoinen osallistaminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko ja suhteiden hallinta (SFS-EN ISO 9000 2015, s.8-14), jotka on esitelty kuvassa 7. Nämä pääperiaatteet toimivat hyvin palveluiden laadunhallintaan niiden huomioidessa palvelujen kannalta tärkeitä näkökulmia, kuten asiakkaiden olo keskiössä ja toiminnan prosessimaisuus.



Kuva 7. ISO 9000 pääperiaatteet (SFS-EN ISO 9000 2015)

1. Asiakaskeskeisyys

Laadunhallinnan tavoitteena on ensisijaisesti täyttää asiakkaan vaatimukset sekä toteuttaa ja etenkin ylittää asiakkaan odotukset. Luottamus on avainasemassa parhaan mahdollisen menestyksen saavuttamiseksi. Yrityksen tulee saavuttaa ja ylläpitää luottamusta asiakkaan ja muiden tärkeiden sidosryhmien suhteen tuottamalla lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvoa voi syntyä kaikissa vuorovaikutustilanteissa asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaan ja sidosryhmien tarpeiden ymmärtäminen luo hyvät puitteet menestykselle. Periaatteen tärkeimmät hyödyt ovat suurempi arvo asiakkaalle, parempi asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus, parempi jatkuvuus asiakassuhteissa, yrityksen maineen paraneminen, asiakaskunnan kasvu ja suuremmat tuotot ja markkinaosuus.

2. Johtajuus

Yrityksen ylimmän johdon tehtävänä on määritellä yritykselle yhteinen tarkoitus ja suunta. Alemman johdon tehtävänä taas on luoda olosuhteet, joissa kaikki osallistuvat yrityksen laatutavoitteiden saavuttamiseen täyspainoisesti. Tällöin yritys voi yhdenmukaistaa strategiansa, politiikkansa, prosessinsa ja resurssinsa saavuttaakseen tavoitteensa. Periaatteen tärkeimmät hyödyt ovat laatutavoitteiden saavuttaminen vaikuttavammin ja tehokkaammin, prosessien parempi koordinointi, viestinnän paraneminen eri

tasojen ja toimintojen välillä sekä yrityksen ja ihmisten toimintakyvyn kehitys ja parannus tulosten saavuttamiseksi.

3. Ihmisten täyspainoinen osallistaminen

Yrityksen kyky luoda ja tuottaa paranee, kun kaikilla yrityksen eri tasoilla olevilla ihmisillä on tarvittava pätevyys, mahdollisuus vaikuttaa ja he osallistuvat täyspainoisesti. Kaikkia yrityksen ihmisiä tulee kunnioittaa ja heidät saada osallistumaan, heidän roolistaan riippumatta. Tunnustuksien antaminen, vaikutusmahdollisuudet sekä pätevyyden lisääminen tukevat osallistumista laatutavoitteiden saavuttamiseen. Näitä toteuttamalla yritystä voidaan johtaa tehokkaasti. Periaatteen tärkeimmät hyödyt ovat yrityksen henkilöiden parempi ymmärrys laatutavoitteista ja motivaatio saavuttaa ne, parempi osallistuminen parannustoimiin, yksilökohtainen kehittyminen, aloitteet ja luovuus lisääntyvät, tyytyväisyys kasvaa, yrityksen luottamus paranee ja yhteistyö lisääntyy sekä arvot ja kulttuuri ovat suuremmassa roolissa.

4. Prosessimainen toimintamalli

Toimintoja tulee hallita toisiinsa liittyvinä prosesseina, jotka muodostavat yhtenäisen järjestelmän. Tällöin voidaan saavuttaa paremmin johdonmukaiset ja ennustettavissa olevat tulokset tehokkaammin. Prosessimaisen toimintamallin avulla voidaan ymmärtää paremmin järjestelmän tuottamat tulokset ja näin suorituskky voidaan optimoida. Prosessimaisen toimintamallin avulla voimavarat voidaan keksittää tärkeimpiin prosesseihin ja parantamismahdollisuuksiin. Kun prosessit ovat keskenään johdonmukaisia, saadaan yhdenmukaisia ja ennustettavissa olevia tuloksia. Suorituskky paranee, kun prosessien hallinta on kunnossa, resurssit ovat tehokkaalla käytöllä ja eri toimintojen väliset esteet ovat mahdollisimman vähäiset. Prosessimaisen toimintamallin avulla voidaan saavuttaa sidosryhmien luottamus yrityksen johdonmukaisuuteen, vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen.

5. Parantaminen

Parantamisen avulla yritys voi ylläpitää suorituskvyn nykyistä tasoa, reagoida muutoksiin niin sisäisissä kuin ulkoisissa olosuhteissa ja luoda uusia mahdollisuuksia. Parantaminen on keskeinen osa menestyvän yrityksen toimintaa. Tällöin prosessien suorituskky, yrityksen toimintakyky ja asiakastyytyväisyys kehittyvät. Toinen hyöty on, että yrityksessä panostetaan enemmän perimmäisten syiden selvittämiseen ja määrittämiseen ja niitä seuraavat ehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet. Riskien ja mahdollisuuksien ennakointi paranee ja niihin pystytään paremmin reagoimaan. Olettaessa parantaminen osaksi laadunhallintaa, parannusehdotuksia harkitaan enemmän, niin vähittäisiä kuin

käänteentekeviä. Lisäksi hyödynnetään opittuja asioita enemmän parannusten tekemisessä ja kannustetaan innovointiin.

6. Näyttöön perustuva päätöksenteko

Näyttöön perustuvassa päätöksenteossa päätökset tehdään datan ja informaation analysointiin perustuen, jolloin tuotetaan todennäköisimmin haluttuja tuloksia. Päätöksentekoprosessi on usein monimutkainen ja siksi on tärkeää ymmärtää syy-seuraussuhteet. Datan avulla voidaan päätöksentekoa tehdä luotettavammin ja prosessit paranevat. Näyttöön perustuvassa päätöksenteossa prosessien suorituskkyä voidaan parantaa ja tavoitteiden saavuttamista arvioida. Tehokkuus paranee ja päätösten vaikuttavuus voidaan osoittaa paremmin. Lisäksi esimerkiksi kyseenalaistaminen helpottuu.

7. Suhteiden hallinta

Suhteiden hallinnalla tarkoitetaan suhteiden ylläpitämistä tärkeimpiin sidosryhmiin jatkuvan menestyksen saavuttamiseksi. Tällöin tärkeimmät sidosryhmät tulee määritellä ja heidän kanssaan tulee kerätä ja jakaa tärkeitä tietoja, asiantuntemusta ja resursseja. Yhteinen kehittäminen sidosryhmien kanssa on tärkeää. Suhteiden hallinnan avulla sekä yrityksen että sidosryhmien suorituskkyä voidaan parantaa ja yhteisymmärrys tavoitteista kasvaa. Palveluja voidaan tuottaa hallitummin, laadukkaammin ja riskittömämmin.

(SFS-EN ISO 9000 2015, s.8-14)

Sowerin (2011) mukaan ISO 9000 määrittelee edellä esiteltyjen laadunhallinnan periaatteiden ohella kahdeksan askelta laatujohtamisen kehittämiseen ja käyttöönottoon. Ensimmäinen tulee määritellä asiakkaan ja muiden sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Seuraavaksi tulee laatia laatuun liittyvät käytänteet ja tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään prosessit ja vastuut, joiden avulla laatuun liittyvät tavoitteet saavutetaan. Seuraavaksi määritellään jokaiselle prosessille tehokkuuden mittarit ja menetelmät näiden hyödyntämiseen. Myös tavat poikkeavuuksien välttämiseen ja niihin johtavien syiden eliminointi tulee miettiä. Lopuksi tulee vielä luoda prosessi laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan kehitykseen. (Sower 2011)

3.3.2 ISO 9001 -standardin vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle

ISO 9001 –standardi asettaa vaatimuksia laadunhallinnan suunnittelulle, kun laadunhallintajärjestelmä halutaan tehdä standardien mukaisesti. Aluksi on ymmärrettävä yrityk-

sen toimintaympäristö ja määritettävä sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka ovat yrityksen toiminnalle ja laadunhallintajärjestelmän tuloksien kannalta olennaisia. Tämän lisäksi tulee ymmärtää sidosryhmien odotukset ja tarpeet, joita jo standardi ISO 9000 painottaa. Seuraavaksi tulee päättää mallin rajaukset ja haluttu soveltamisala, minkä valinnassa tulee ottaa huomioon edelliset kohdat sekä yrityksen palvelun ominaisuudet. Laadunhallintajärjestelmään tulee sisällyttää tarvittavat prosessit ja niiden keskinäiset vaikutukset ja järjestys. Sitä on ylläpidettävä ja parannettava jatkuvasti. Prosesseihin liittyen yrityksen tulee määritellä tarvittavat lähtötiedot ja prosesseilta odotettavat tuotokset sekä tavat mitata ja parantaa prosesseja, jotta haluttu tuotos saadaan aikaan. Prosesseihin liittyviä tarpeellisia tietoja tulee dokumentoida ja dokumentointia ylläpitää ja säilyttää. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.10-12)

Seuraavaksi ISO 9001 –standardi asettaa vaatimukset johdon sitoutumiselle. Ylimmän johdon tulee osoittaa sitoutumisensa laadunhallintaan ja asiakaskeskeisyyteen. Ylimmän johdon tehtävänä on laatia laatupolitiikka ja varmistettava roolit vastuut ja valtuudet. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.13-14)

Laadunhallintajärjestelmän suunnitteluun standardi esittää vaatimuksia riskien ja mahdollisuuksien käsittelyyn. Riskejä ja mahdollisuuksia on käsiteltävä, jotta voidaan saavuttaa halutut tulokset ja saada toivottuja vaikutuksia samalla vähentäen ei-toivottuja vaikutuksia. Näihin kohdistuvat toimenpiteet tulee suunnitella ja määritellä kuinka nämä toimenpiteet yhdistetään laadunhallintajärjestelmän prosesseihin ja kuinka ne toteutetaan. Myös toimenpiteiden vaikuttavuutta tulee arvioida. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.14) Suunnitteluun liittyy myös laatuavoitteiden asetus ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu. Laatuavoitteista kerrotaan lisää luvussa 3.4. Muutoksille ja niiden toteuttamiselle suunnitelmallisesti on omat vaatimuksensa. Yrityksen tulee ottaa huomioon muutosten tarkoitus ja niiden mahdolliset seuraukset. Muutosten tapahtuessa tulee laadunhallintajärjestelmän säilyä edelleen eheänä kokonaisuutena. Muutokseen tarvittavien resurssien saatavuus tulee varmistaa ja vastuut ja valtuuden jakaa tai määritellä uudelleen. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.15)

Tukitoiminnoille on myös määritelty omat vaatimuksensa. Tukitoimintoihin kuuluvat resurssit, joiden saatavuus tulee varmistaa. Laadunhallinnan käyttöönottoa ja toimintaa varten on varmistettava tarvittava henkilöstö. Yrityksen on järjestettävä toimintaympäristönsä niin, että palvelujen vaatimuksenmukaisuus saavutetaan. Yrityksen työntekijöiden pätevyydestä tulee pitää huolta ja tietoisuus laatupolitiikasta ja laatuavoitteista tulee varmistaa laadukkuuden takaamiseksi. Yrityksen tulee määritellä laadunhallinnan kannalta olennainen sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä varmistaa dokumentaation hallinta.

SFS-EN ISO 9001 2015, s.16-19) Toimintaa tulee suunnitella ja ohjata vaadittavia toimenpiteitä. Palvelun tuottamiseen on tietyt vaatimukset, jotka tulee määritellä ja suorittaa katselmointi vaatimuksien toteuttamiskyvystä. Palvelun suunnittelu ja kehittämisprosessit tulee määritellä ja ylläpitää. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.19-27)

Suorituskykyä tulee mitata, analysoida ja arvioida. Näiden avulla pyritään varmistamaan asiakastyytyväisyys. Analyysin tulosten perusteella arvioidaan vaatimustenmukaisuutta, asiakastyytyväisyyden tasoa, laadunhallintajärjestelmän suorituskykyä ja vaikuttavuutta, toteutuksen vaikuttavuutta, riskejä ja mahdollisuuksia sekä mahdollisia muutostarpeita. Suorituskykyä hallitaan myös sisäisten auditointien ja johdon katselmointien avulla. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.27-29) Yrityksen tulee määritellä parantamismahdollisuudet ja tehtävät tarvittavat toimenpiteet vaatimusten täyttämiseksi sekä asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Parantamiseen kuuluu sekä palvelun parantaminen että laadunhallintajärjestelmän parantaminen. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.29-30)

Edellä mainittuja vaatimuksia osaa on käyty enemmän läpi aiemmissa ja tulevaisuissa luvuissa käsitellessä laadunhallintajärjestelmän osa-alueita, kuten johdon roolia, mittaamista ja parantamista, joihin ne kohdistuvat.

Erityisesti palvelujen laadunhallintaa ajatellen, tulee laadunhallintajärjestelmää tehdessä huomioida palvelujen erityispiirteet. Aiemmin esitelty standardi ISO 9000 ja ISO 9001 antavat pohjaa palvelujen tarpeisiin vastaamiseen laadunhallintajärjestelmään liittyen ja näin ollen ne toimivat hyvänä apuna mallin suunnittelulle ja toteutukselle. Laadunhallintajärjestelmää voidaan muokata myös standardien ohjeistuksen ulkopuolelta, jos standardeja ei oteta virallisesti käyttöön. Tällöin palvelun laadunhallintaa voidaan toteuttaa yhdistelemällä kirjallisuudesta löytyviä ehdotuksia mallin suunnitteluun ja toteutukseen sekä standardien parhaita puolia.

3.3.3 Kokonaisvaltainen laadunhallinta laadunhallintajärjestelmän taustalla

Yksi johtava laadunhallinnan ideologiaa yrityksissä eteenpäin vievä voima on englanninkieliseltä termiltään "Total Quality Management" (TQM) (Boateng-Okrah and Fening 2012; Psomas & Jaca 2016), joka voidaan suomeksi kääntää kokonaisvaltaiseksi laadunhallinnaksi (Lecklin 2006, s.116). Kokonaisvaltaista laadunhallinnan mallia hyödynnettiin aluksi lähinnä teollisuudessa, mutta nykyään se on käytössä myös palvelualalla (Psomas & Jaca 2016). Brah et al. (2000) osoittavat tutkimuksessaan kokonaisvaltaisen

laadunhallinnan sopivuutta juuri palvelualalle. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan käyttöönotto palvelualalla johtaa parempaan suorituskyykyyn yrityksessä (Brah et al. 2000).

Kokonaisvaltaiselle laadunhallinnalle ei ole olemassa yhtä universaalia määritelmää, vaan sen kuvaamiseksi on olemassa monia eri määritelmiä. (Bouranta et al. 2019; Psomas & Jaca 2016) Yleisesti kokonaisvaltaisen laadunhallintaa voidaan sanoa olevan ideologia, jossa pyritään saavuttamaan asiakastyytyväisyys parhaiden mahdollisten toimintojen avulla (Kumar & Sharma 2017). Psomas ja Jaca (2016) määrittelevät kokonaisvaltaisen laadunhallinnan määritelmän yleisimmiksi tekijöiksi kirjallisuuden pohjalta johtajuuden, strategisen laatusuunnittelun, työntekijöiden johtamisen ja osallistamisen, sidosryhmien hallinnan, asiakaskeskeisyyden, prosessien hallinnan, jatkuvan kehityksen, tiedon ja sen analysoinnin sekä ymmärryksen luonnin ja koulutuksen. Bouranta et al. (2019) tutkimassa kirjallisuudessa yleisimmiksi tekijöiksi nousevat johtajuus, henkilöstöhallinto, asiakaskeskeisyys, prosessien hallinta ja koulutus. Edelliset tekijät tulevat kaikki esille myös Psomaksen ja Jacan (2016) listauksessa. Bouranta et al. (2019) esittävät kuitenkin keskeisimmiksi tekijöiksi työntekijöiden laadun hallinnan, ylimmän johdon laatuun liittyvät toimenpiteet, prosessien hallinnan, työntekijöiden tietämyksen ja koulutuksen sekä asiakaskeskeisyyden. Brah et al. (2000) tunnistaa palvelualalla kriittisimmiksi tekijöiksi johdon sitoutumisen, asiakaskeskeisyyden, työntekijöiden vastuun ja osallistamisen sekä laadun parannuksesta seuraavat palkkiot. Deanin ja Bowenin (1994) mukaan kokonaisvaltainen laadunhallinta voidaan jakaa kolmeen perustason pääperiaatteen. Nämä ovat asiakaskeskeisyys, jatkuva parantaminen ja tiimityöskentely. Pääperiaatteiden käyttöä yrityksessä tulee tukea erilaisilla toimintatavoilla ja tekniikoilla. (Dean & Bowen 1994) Erityisesti jatkuvan parantamisen roolia kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa on korostettu, vaikka sitä voidaan myös käsitellä ja hyödyntää tämän kontekstin ulkopuolella (Lillrank et al. 2001).

Gadenne ja Sharma (2009) jakavat kokonaisvaltaisen laadunhallinnan tekijät pehmeisiin ja koviin tekijöihin. He tunnistavat pehmeiksi tekijöiksi ylimmän johdon tuen sekä toimittajien tuen laadunhallinnalle, työntekijöiden koulutuksen sekä työntekijöiden ja asiakkaiden kommunikoinnin parantumisen ja työntekijän ja asiakkaan osallistamisen. Koviksi tekijöiksi tutkimus määrittelee vertailuanalyysin, laadun mittaamisen, jatkuvan parantamisen ja tehokkuuden parantamisen. Näistä esimerkiksi työntekijöiden kouluttamisen ja tehokkuuden parantamisen yhdistelmän avulla voidaan parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Gadenne & Sharma 2009) Kokonaisvaltainen laadunhallinta tuo asiakkaan tarpeiden täyttämisen lisäksi laadunhallintaan monia sisäisiä asioita, jotka edistävät asiakkaan tyytyväisyyttä ollessaan kunnossa.

Eri tutkijat painottavat eri asioita kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käyttöönotossa (Bouranta et al. 2019). Psomas ja Jaca (2016) toteavat kokonaisvaltaisen laatujohtamisen onnistuneen käyttöönoton perustuvan ihmisenäkökulmaan eli johdon ja työntekijöiden osaamiseen ja kykyihin. Asiakaskeskeisyys on silti myös erittäin keskeistä käyttöönotossa, sillä kokonaisvaltaisen laatujohtaminen vaatii asiakkaiden huomioimista eli heidän tarpeidensa, vaatimustensa ja odotuksiensa huomioimista (Psomas & Jaca 2016). Keskeisten tekijöiden määrittely auttaa päätöksentekijää keskittämään resurssit tiettyihin laatu toimintoihin ja näin edesauttamaan kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käyttöönottoa (Bouranta et al. 2019). Yhdistelemällä pehmeitä ja kovia tekijöitä saadaan eniten kehitystä aikaiseksi yrityksen toiminnassa, joten molempia tulee hyödyntää kokonaisvaltaista laadunhallintaa käyttöön otettaessa (Gadenne & Sharma 2009).

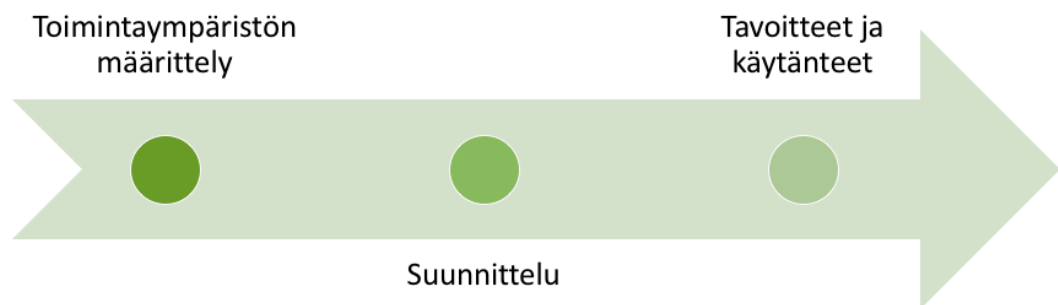
3.3.4 Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto

Laadunhallinnan käyttöönotossa erityisesti keskikokoisille yrityksille voidaan määritellä tärkeimmät ja kriittisimmät tekijät käyttöönoton onnistumiseen. Assarlind ja Gremyr (2014) määrittelevät kuusi kriittistä tekijää käyttöönoton onnistumiseen.

Ensimmäisenä on yhteydestä riippuvuus, eli laadunhallinnan käyttöönotto sovitetaan juuri kyseisen yrityksen tarkoitukseen (Assarlind & Gremyr 2014). Jokaisella yrityksellä on omat erityispiirteensä ja tarpeensa, joihin laadunhallinnan on sovittava (Yusof & Aspiwall 2000). Toisena on asteittainen käyttöönotto järkevien tavoitteiden kanssa. Siinä jatkuvalla seurannalla voidaan osoittaa hyödyt jo käyttöönottovaiheessa. Aikaisessa vaiheessa huomattavissa olevat hyödyt auttavat noudattamaan sovittuja resursseja, mutta myös luovat luottamusta asiakkaalle. Kolmantena tekijänä on työntekijöiden osallistaminen ja koulutus. Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä koko organisaatio ja sen työntekijät tulisi ottaa mukaan laadunhallinnan käyttöönottoon. Koulutus ja työntekijät ovat peruselementtejä laadun parannuksessa. (Assarlind & Gremyr 2014) Assarlindin ja Gremyrin (2014) mukaan aiemmissa tutkimuksissa on noussut kolme selkeää teemaa tähän liittyen. Nämä ovat informaatio ja kommunikointi, koulutus ja tunnustukset sekä palkkiot laadunhallinnan eteen työskentelystä. Työntekijöiden koulutuksen avulla saadaan työntekijät otettua mukaan kehitykseen ja laatuun liittyvä osaaminen sekä toimintatavat sisällytettyä yrityksen normaaleihin toimintatapoihin (Yusof & Aspinwall 2000). Neljäntenä on ulkoisen asiantuntijan käyttö eli ulkoista apua voidaan tarvita implementoinnissa joko opettamaan laadunhallintaa tai työskentelemään implementoinnin parissa (Assarlind & Gremyr 2014). Thomas ja Webb (2003) suosittelevat organisaation kattavaa koulutusta konsultin sijaan, sillä konsultilta saadut opit laadunhallintaan saattavat jäädä

sisäistämättä organisaatiossa ja katoavat konsultin lähtiessä. Viidentenä on johdon osallistaminen (Assarlind & Gremyr 2014). Etenkin keskisuurissa yrityksissä johdon näkyvyys on tärkeää ja laadunhallinnalle tulisi olla johdosta koostuva valvontaelin (Yusof & Aspinwall 2000). Kun johto ymmärtää laadunhallinnan mahdollisuudet saadaan laadunhallinta linkitettyä juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin ja luotua hyvää asennoitumista muutokseen. (Hansson & Klefsjö, 2003) Kuudentena tekijänä on tietoon perustuva seuranta, joka tarkoittaa laadunhallinnan mittaamista niin, että varmistetaan kehityksen tapahtuvan suunnitellun mukaisesti. Tässä voidaan käyttää niiden muiden yritysten tarkastelua kuin sisäisiä toimenpiteitä. (Assarlind & Gremyr 2014)

Kirjallisuuden näkökulmia ja standardeja yhdistelemällä on kuvattu askeleet laadunhallinnan suunnittelulle ja toteutukselle ja ne on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Laadunhallinnan suunnittelu

Laadunhallinnan suunnittelussa ja toteutuksessa on ensin määriteltävä toimintaympäristö, johdon toimenpiteet, strateginen taso ja palvelun tuottamisen prosessit. Seuraavaksi aloitetaan laadunhallinnan suunnittelu ja määritellään ensin sidosryhmien, erityisesti asiakkaan tarpeet ja odotukset, jotka toimivat lähtökohtana laadulle. Palvelun tuottamisen prosessit on määriteltävä ja nyt niitä tarkastellaan laadun näkökulmasta ja määritetään laadun tavoitteiden kannalta tärkeimmät prosessit sekä niiden vastuut. Näiden ollessa selkeitä ja tiedossa, voidaan määritellä laatuun liittyvät tavoitteet ja käytänteet eri prosesseissa. Prosessit tulee myös määritellä toisiinsa nähden ja niiden vuorovaikutukset huomioida. Resurssien saatavuus tulee tässä kohtaa varmistaa ja osaamisen riittävyys selvittää. Suunnittelussa tulee pohtia, miten laatua halutaan mitata ja miten laadunhallintaa tullaan kehittämään.

Priede (2012) määrittelee kahdeksan syytä ja hyötyä laadunhallintajärjestelmän implementointiin erityisesti hyödyntäen ISO 9001 –standardia. Hyvin määriteltyjen ja doku-

mentoitujen toimintojen myötä voidaan luoda johdonmukaisuutta toimintaan. Tämä tarkoittaa prosessien kuvausta selkeällä ja helposti ymmärrettävällä tavalla. Laadun jatkuva mittaaminen antaa johdolle selkeän kuvan prosessien toimivuudesta määrittelyjen mukaisesti ja poikkeavuuksista normaaliin. Määritellyt toimintatavat mahdollistavat oikeat toimet virheiden ilmetessä. Jatkuvan mittauksen myötä yritys saa tietoa virheistä ja voi näin ollen tehdä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä sekä syitä analysoimalla tehdä ennakkoivia toimenpiteitä. Laadunhallintajärjestelmää hyödyntämällä virheiden määrä laskee, kun yritys tunnistaa sekä ymmärtää ongelmansa ja osaa määritellä oikeat toimet niiden ehkäisemiseen. Virheet nähdään jo aikaisessa vaiheessa ja niiden korjaamisen kulut ovat tällöin pienemmät. Toimintatapojen ollessa hyvin dokumentoitu, on esimerkiksi uusien työntekijöiden helpompi ymmärtää ne. Laadunhallintajärjestelmä auttaa yritystä kilpailukykyisemmäksi ja kasvattaa voittoa, se myös vähentää kustannuksia selkeyttäessään prosesseja. (Priede 2012)

3.4 Laadun mittaaminen ja seuranta

Yrityksen tulee suunnitella mittaaminen ja seuranta. Niiden tulee kohdistua asiakkaan kokemuksen selvittämiseen, sisäisillä auditoinneilla tehtäviin kokonaisuuksien arviointeihin, prosessien toimivuuteen sekä palvelun vaatimustenmukaisuuteen, eli toteutuuko se mitä suunniteltiin. (Pesonen 2007, s.116) Erityisesti palvelua mitattaessa tulisi sen erityisominaisuuksien vuoksi olla selkeä kehys laadun mittaamiselle (Jain & Gupta 2004). Laadun mittaamiseksi ensimmäisenä yrityksen tulee määritellä mitä he haluavat seurata ja mitata. Kun tiedetään mitä halutaan mitata, tulee yrityksen löytää sopivat menetelmät kelvollisten tulosten saamiseksi ja päätettävä mittausten ja niiden analysointien ajankohdat. (SFS-EN ISO 9001 2015, s. 27) Palvelutuotannon asiakaskeskeisyyden vuoksi laadun osoittaminen on tärkeää niin sisäisesti mutta myös osoittamaan asiakkaalle hänen saamansa palvelun laadukkuus. Näin ollen myös talouspalveluyrityksessä tulee palvelun laatu pystyä todistamaan asiakkaalle, joten on määriteltävä mitkä asiat vaikuttavat laadun toteutumiseen.



Kuva 9. Laadun mittaust ja analysointi (SFS-EN ISO 9001 2015)

Laadun mittaamiseksi voidaan määritellä yrityksen toiminnan tuloksen kannalta kriittiset menestystekijät. Liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu näistä tekijöistä. (Lecklin 2006, s. 23-24) Kriittisten menestystekijöiden parempi hallinta johtaa parempaan laatuun, joka auttaa parantamaan yrityksen taloudellista suorituskykyä (Saraph et al. 1989). Kriittisten menestystekijöiden tulee olla yhdenmukaisia yrityksen tavoitteiden kanssa ja ne tulevat olla hyväsytyjä kaikkein toimesta. Yrityksen kriittisiä menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi ammattitaitoiset työntekijät, nopea tuotekehityssykli, korkea asiakastyytyväisyys, tehokkaat markkinointikanavat, toimitusvarmat alihankkijat, tuotteiden ja palvelujen laatukilpailukyky sekä ympäristöystävällinen toimintatapa. Nämä voivat olla yrityksen eri tulosyksiköissä tai tiimeissä erilaisia. (Lecklin 2006, s. 23-24) Saraph et al. (1989) määrittelevät muutamia laadun kannalta kriittisiä tekijöitä. Näitä ovat johdon rooli ja laatupolitiikka, koulutus, prosessien hallinta ja laadudatan keräys. (Saraph et al. 1989) Edellä esitellyistä kriittisistä tekijöistä monet ovat mainittu myös työn aiemmassa kirjallisuudessa. Laadudatan keräyksellä tarkoitetaan sitä, että laadun toteutuksesta kerätään dataa ja se on esitetty niin, että se on tarpeen mukaan saatavilla (Saraph et al. 1989).

Laatua voidaan mitata laatutavoitteiden ja niiden toteutumisen avulla. Hyödynnettäessä ISO 9000-standardisarjaa tulee laadunhallintajärjestelmään sisällyttää laatutavoitteet halutuille toiminnoille ja prosesseille. ISO 9001-standardi asettaa laatutavoitteille seuraavat ehdot. Niiden tulee olla yhdenmukaiset laatupolitiikan kanssa ja ne tulee voida mitata, seurata, viestitää sekä päivitettävä tarkoituksenmukaisesti. Asiaankuuluvat vaatimukset tulee olla huomioitu ja laatutavoitteiden tulee olla olennaisia palveluiden vaatimustenmukaisuuden sekä asiakastyytyväisyyden lisääntymisen kannalta. Laatutavoitteiden saavuttamisen suunnittelussa on määriteltävä mitä tehdään, mitä resursseja tarvitaan, ketkä ovat vastuuhenkilöitä, milloin toimet valmistuvat ja kuinka tuloksia arvioidaan. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.15)

Asiakkaan ollessa tyytyväinen palveluun, syntyy luottamus asiakkaan ja yrityksen välille. Luottamus on erityisesti talouspalveluissa tärkeää, sillä talousalalla asiakkaat valitsevat palveluntarjoajansa perustuen luottamukseen (Chenet et al. 2010). Asiakaskeskeisyyden ollessa etenkin palveluissa tärkeää, tulee kriittisten menestystekijöiden ja laatutavoitteiden ohella tai yhteydessä keskittyä asiakkailta tulleeeseen palautteeseen ja sen hyödyntämiseen laadun mittauksessa (Pesonen 2007, s.116-117). Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun välinen suhde on vahva ja selkeä molempiin suuntiin. Tyytyväisyys vaikuttaa laadun arviointiin ja ajatus laadusta taas vaikuttaa tyytyväisyyteen (McAlexander et al. 1994). Asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyys kokonaisuudessaan toimivat laadun mittareina palveluntuotannossa. Yrityksen on tiedettävä asiakkaiden käsitys odotusten ja vaatimusten täyttymisestä. Parhaiten tämä saadaan selville keräämällä palautetta ja arvioimalla toimintaa. Asiakastyytyväisyyttä tule seurata jatkuvasti, jotta tyytyväisyyden todellinen taso saadaan selville. (Pesonen 2007, s.116-117) ISO 9001 -standardi asettaa palveluille vaatimuksen asiakaspalautteen keräämiseen, joten sitä noudatettaessa on asiakaspalautetta ehdottomasti kerättävä (SFS-EN ISO 9001 2015, s. 20).

Asiakastyytyväisyyden selvittämiseen voidaan käyttää erilaisia tapoja, kuten palautetta, jota tulee asiakkaalta pyytämättä tai asiakkaan haastattelulla, palveluntarjoajan tekemää itsearviota palvelusta tai erilaisten tunnuslukujen käyttöä. Asiakkaalta tulee palautetta jatkuvasti. Se voi olla sanoille, teoille tai ilmeillä ja eleillä näkyvää. Palautetta voi saada niin, että palaute jää heti talteen tai niin, että se jää palautteen vastaanottajan tietoon ja saadaan vasta myöhemmin talteen kaikkien käyttöön. Asiakkaan haastattelu voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyslomakkeen lähetys asiakkaalle täytettäväksi. Tähän liittyy kuitenkin muutamia ongelmallisuksia, mikäli materiaali on epävarmaa. Tällaisia ovat hyvän vastausprosentin saanti ja oikeiden toimenpiteiden toteutus. Haastattelut kasvotusten ovat lomakkeita hieman luotettavampi vaihtoehto. Itsearviota omasta toiminnasta voidaan tehdä heti palvelutapahtuman jälkeen tai kootusti kerran vuodessa. Palautteen

keräämisen tapa valitaan riippuen tilanteesta ja toiminnan luonteesta. Tunnuslukujen avulla asiakastyytyväisyyttä selvitetään kahdenlaisesti. Tunnusluvut ja niiden takana olevat asiat voivat olla niitä, jotka saavat aikaan asiakastyytyväisyyttä tai niitä, jotka ovat seurausta hyvästä tai huonosta asiakastyytyväisyydestä. (Pesonen 2007, s. 42-47)

Laatua voidaan mitata myös laatukustannuksien avulla. Laatuun liittyviä kustannuksia on kahdenlaisia. Huonosta laadusta johtuvat kustannukset voivat liittyä virheistä aiheutuneisiin kustannuksiin. Laadun parantamiseen menevät kustannukset taas voivat olla ennaltaehkäisyyn tai arviointiin meneviä kustannuksia. Ennaltaehkäisevään toimintaan liittyviä kustannuksia ja toiminnan arviointiin liittyviä kustannuksia tulisinkin syntyä, jotta asiakkaat saavat odottamaansa palvelua. Ennaltaehkäisystä syntyvien kustannusten tarkoituksena on varmistaa laatu ja minimoida tai välttää virheet. (Priede 2012) Toisaalta, ennaltaehkäisyyn käytettyjä kustannuksiakin tulee miettiä hyödyn kannalta, sillä laadunkaan ei tarvitse olla ylilaatua. Yritykset tavoittelevat laadunhallinnan käyttöönotolla voittoa ja heidän tulee usein todentaa laadunhallinnan käyttöönoton arvo yrityksensä sisällä ennen käyttöönoton aloitusta (Lo & Chain 2012; Rust et al. 1995). Tämä tarkoittaa, ettei edes ennaltaehkäisevien kustannusten suuruus saa olla liian paljoa. Tasapaino voiton ja kustannusten välillä on pidettävä ja tiedostettava. Arviointiin liittyvät kustannukset liittyvät laadun mittaamiseen. Virheisiin liittyviä kustannuksia on niin sisäisiä kuin ulkoisia. Kun laadunhallinnan noudattamisen aste kasvaa, laskevat virheistä johtuvat kulut. (Priede 2012) Näin ollen kustannukset toimivat hyvin laadun mittareina ja oikean laatutason löytämisen apuna.

Hyödyntäen esimerkiksi laatutavoitteita, kriittisiä menestystekijöitä, laatukustannuksia ja asiakkaan palautetta, voi yritys määritellä juuri itselleen soveltuvan mittariston laadunhallinnan vaikuttavuuden varmistamiseksi. Laadunhallintaa voidaan mitata esimerkiksi sertifioimalla laadunhallintajärjestelmä ja toimintatavat, jolloin voidaan virallisella sertifikaatilla esitellä asiakkaille laadunhallintaa. Toisaalta mittarien ei aina tarvitse olla sertifikaatin kaltaisia vaan mitata voidaan myös esimerkiksi ideoiden ja parannusten määrää, läpimenoaikoja, reklamaatioiden määriä, poikkeamia, prosenttiosuutta kerralla oikein menneistä tapahtumista, huonosta laadusta aiheutuneita kustannuksia tai asiakaskokemusta. (Meurman 2019) Laadun mittareita palveluissa voivat olla myös esimerkiksi ajan seuraaminen ja aikataulussa pysyminen, asiakkaan tyytyväisyys, sovittujen töiden tekemisen tai tekemättömyyden seuranta sekä ongelmien määrä tekemisen aikana (Pesonen 2007, s. 119). Buavaraporn ja Tannock (2013) määrittelevät talouden palveluissa mahdollisiksi mittareiksi prosessin läpimenoajan, kustannukset, virheet ja uudelleen tehdyn työn määrän, lisäarvon saavuttamisen tai saavuttamatta jäämisen, työntekijöiden tuottavuuden ja tyytyväisyyden, kehityksen ja koulutuksen, työntekijöiden kyvyn tehdä

havaintoja, palvelun nopeuden, tarkkuuden ja joustavuuden, asiakkaan ja työntekijöiden kanssakäymisen, palvelun tarjonnan luotettavuuden ja vastaavuuden, empatiakyvyn, varmuuden ja konkreettisuuden.

Laadun mittaamiseen on tehty myös erilaisia mittariasteikkoja, joista yksi tunnetuimpia on palvelujen laatua mittaava SERVQUAL –mittaristo. SERVQUAL keskittyy asiakkaan kokemusten selvittämiseen laatuun liittyen ja se voidaan helposti muokata tarpeen mukaan erilaisiin palveluihin. Mittariston tarkoituksena on ymmärtää paremmin asiakkaan odotuksia palvelusta ja parantaa sitä. (Parasuman et al. 1988) ElKholly ja ElShewy (2016) käyttävät tutkimuksessaan SERVQUAL –mittaristoa erityisesti ulkoistetun palvelun näkökulmasta ja määrittelevät siitä näkökulmasta sen viisi ulottuvuutta, joita mitataan. Ensimmäinen ulottuvuus on luotettavuus ja se tarkoittaa kykyä tuottaa haluttu palvelu täsmällisesti. Palvelun laadukkuus tulee pysyä sopimusvaiheessa sovitun mukaisena myös siirryttäessä tuotantoon. Toisena on vakuuttavuus, eli työntekijöiden kyky luoda luottamusta ja varmuutta asiakkaalle. Kolmannessa eli konkreettiseen ympäristöön liittyvissä asioissa keskitytään palveluntuotannon fyysisiin ominaisuuksiin, kuten ulkoistuspalvelussa tärkeimpiin teknologioihin, järjestelmiin ja tietovarastoihin. Neljäntenä empatiakyky eli palveluntarjoajan kyky antaa yksilöllistä huomiota asiakkailleen. Viimeisenä osa-alueena reagoitakyky. Hyvä reagoitakyky syntyy, kun palveluntarjoaja pystyy löytämään virheet ja välttämään niitä nopeasti. Tämä on mahdollista, kun palvelu ja sen arvot ovat määritelty yhdessä asiakkaan kanssa ja kommunikointi on jatkuvaa ja tehokasta. (ElKholly & ElShewy 2016) Näihin ulottuvuuksiin kuuluu 22 ominaisuutta, joiden tilaa pyritään selvittämään kysymyksillä ja pisteytysmenetelmällä. Asiakas pisteyttää kysymyksien väittämät niiden totuudenmukaisuuden perusteella. (Parasuman et al. 1988)

Toinen olemassa oleva mittaristo on INDSERV, joka täsmentää laadun mittaamista erityisesti yritysasiakkaille tuotettavassa palvelussa. Tämä mittaristo jakautuu neljään osaan, joista ensimmäinen on mahdollinen laatu, toinen kova laatu, kolmas pehmeä laatu ja neljäs tuotoksen laatu. (Gounaris 2005) Kolme ensimmäistä siis keskittyvät enemmän prosessien ja palveluntarjoajan laatuun, kun neljäs keskittyy lopputulokseen. Nämä kaikki yhdessä antavat kokonaiskuva asiakkaan olettamasta laadusta.

Laadun seuranta tehdään erityisesti sisäisten auditointien avulla. Sisäiset auditoinnit auttavat yritystä pitämään laadunhallintajärjestelmän omien vaatimustensa mukaisena, mutta myös varmistavat mallin olevan standardien vaatimusten mukaisia, mikäli yrityksessä halutaan seurata standardeja. (SFS-EN ISO 9001 2015, s. 28) Sisäisillä arvioinneilla määritetään, toimitaanko, kuten on päätetty ja kuvattu sekä määritetään nykyisen

toiminnan järkevyyt ja tehokkuus. Sisäiset auditoinnit toimivat myös hyvinä koulutustilanteina. Auditointiin kuuluvat keskustelut ja näytöt. Auditoinnin eri vaiheita ovat suunnittelu, valmistautuminen, suoritus, raportointi ja korjausten tekeminen. Auditoinnin tekee aina kyseisestä toiminnasta ulkopuolinen henkilö, eli omaa työtä ei itse auditoida. (Pesonen 2007, s. 117) Auditoinnin vaikuttavuus ja tärkeys riippuvat johdon ymmärryksestä ja asenteista auditointeihin, sekä siitä, miten johto vastaa auditointien tuloksiin (Alic & Rusjan 2010). Auditoinneista tulee kerätä aineetonta ja aineellista näyttöä, jotta se olisi vaikuttavaa. Tätä näyttöä analysoidaan ja korjaustoimenpiteet suunnitellaan sen pohjalta. (SFS-EN ISO 9000 2015, s.15) Standardien mukaiselle auditoinnille on asetettu vaatimukset ISO 9001 standardissa. Yrityksen tulee suunnitella, laatia, toteuttaa ja ylläpitää auditointiohjelmia. Näissä tulee määritellä auditointien laajuus, käytettävät menetelmät, vastuut, suunnitteluvaatimukset ja raportointi. Lisäksi auditointiohjelmien tulee huomioida kyseisten prosessien tärkeys, yritykseen vaikuttavat muutokset sekä edellisten auditointien tulokset. Jokaiseen auditointiin tulee määritellä käytettävät kriteerit ja soveltamisala. Objektiiivisuus ja puolueettomuus tulee varmistaa, joten auditointi on suoritettava ne huomioiden ja auditoija tulee valita näiden kriteerien pohjalta. Tuloksien raportointi asiaankuuluville johdon henkilöille tulee varmistaa ja korjaukset tulee suorittaa viiveettä. Auditointiohjelmasta ja sen tuloksista tulee tehdä dokumentaatio ja se tulee säilyttää. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.28) Auditointien vaikuttavuus riippuu yrityksen syistä käyttää laadunhallintajärjestelmää osana toimintaansa. Mikäli yritys on ottanut laadunhallintajärjestelmän vain saadakseen esimerkiksi ISO-sertifikaatin asiakkaiden vaatimuksesta, voivat auditointien tuotokset jäädä pieniksi. Toisaalta yrityksen todella panostaessa auditointeihin voidaan niiden avulla parantaa yrityksen toimintaa. (Alic & Rusjan 2010)

Mittaamisen ja seurannan myötä saatua tietoa tulee analysoida ja löytää syy-seuraussuhteita sekä kehitystrendejä eli tehdä analyysistä tarvittavia johtopäätöksiä. Kerättyä ja analysoitavaa tietoa voi olla esimerkiksi asiakaspalautteet ja -valitukset sekä toimitusajat. Analyysia voidaan käyttää toiminnan tilan kuvaamiseen johdon katselmoinneissa ja ylipäänsä toiminnan kehittämiseen. Toimiakseen järkevällä tavalla ja analysoidakseen oikeita asioita tulee yrityksen analysoida ainakin seuraavia: asiakastyytyväisyyttä, tuotteen tai palvelun vaatimusten toteutumista, prosessien ominaisuuksia ja tuotteen tai palvelun ominaisuuksia sekä toimittajia. (Pesonen 2007, s.120-121)

Palvelun laadun mittaamisen ja seurannan ohella laadukkaan palvelun toteutumista tulee myös raportoida. Erityisesti taloushallinnon palveluissa raportointi on aina osana palvelua, joten sen laadun varmistaminen on asiakastyytyväisyyden kannalta isossa roo-

lissa. Taloushallinnon raportoinnissa laadukas raportointi on kokonaista, neutraalia, virheetöntä ja tuottaa hyödyllistä ja ennakoivaa tietoa yrityksen toiminnasta (Gaynor et al. 2016)

3.5 Palvelun kehitys ja laadun parantaminen

Laatuun liittyy jatkuva parantaminen. Tarpeita kehittämiseen saadaan niin omasta sisäisestä laatutyöstä kuin muusta maailmasta. Esimerkiksi kilpailijoiden toiminta tai markkinoiden muutokset synnyttävät uusia tarpeita ja vaatimuksia laadulle. (Lecklin 2006, s.18) Lillrank et al. (2001) näkevät jatkuvan parantamisen juuri vastauksena ympäristöön ja sen muutoksiin, jotka vaativat yritystä kehittämään toimintatapoja sopeutuakseen. Jatkuvaa parannusta voidaan tehdä pienin askelin tai suurin harppauksin. Jatkuvaa parannusta tapahtuu koko ajan ja prosessi on jatkuvasti käynnissä. Parannusmahdollisuudet tulee ensin tunnistaa, lisäksi ne tulee perustella ja priorisoida resurssit ajatellen. Parantamisprosessissa löydetään erilaisia mahdollisuuksia, analysoidaan potentiaalisia toimenpiteitä, hankitaan resurssit ja lopulta tehdään päätös parantamiseen ryhtymisestä sekä toteutetaan parantaminen ja lopulta todetaan saadut tulokset. (Pesonen 2007, s.121-122) Kehittämiseen liittyviä perusasioita ovat palautejärjestelmät, katselmukset, menetelmien ja välineiden arviointi ja kehittäminen sekä ulkopuolisen maailman seuraaminen. (Lecklin 2006, s. 18) Tavoitellessa jatkuvaa parannusta, yrityksen on varmistettava, että heillä on käytössään laadunhallinnan keskeiset toimintaperiaatteet, kuten johdon tuki, asiakassuhteiden ylläpito, resurssien sekä prosessien hallinta (Zu 2009).

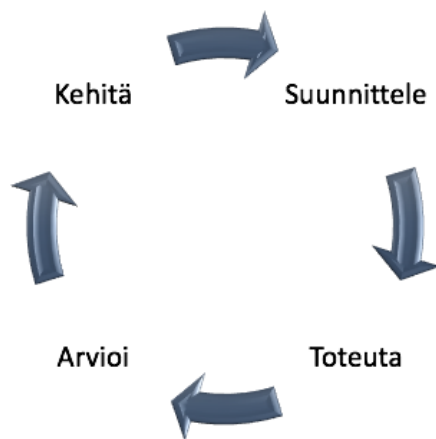
Laadunhallinnan parannuksessa tulee arvioida tarve parannukselle, mukauttaa parannuksen tuoma muutos yritykselle sopivaksi sekä ylläpitää sitä jokapäiväisessä työssä. Laadun parantamisessa voidaan toiminta jaotella neljään vaiheeseen. Ensimmäisenä tulee määritellä ongelma. Hyödyntämällä erilaisia työkaluja, voidaan löytää ja määritellä laatuun liittyvät ongelmat järjestelmällisesti ja asettaa tavoitteita laadun mittaamiseen. Yrityksen tulee arvioida kykyään toteuttaa tarvittavat parannusehdotukset ja ylläpitää niiden tuloksia, sillä yrityksen valmius parannukseen eri olosuhteissa voi joko edistää tai estää parannuksen toteutumista. (Ovretveit et al. 2017) Yrityksen tulee miettiä jokainen muutos ja parannusehdotus tarkkaan, sillä liian suuret askeleet parannukseen voivat lopulta jopa heikentää laatua.

Ongelman määrittelyn ja parannuksen toteutuspäätöksen myötä seuraa parannuksen suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää miettiä, miten henkilöstö saadaan hyväksymään haluttu parannus ja vastaanottamaan se halutulla tavalla. (Ovretveit et al. 2017) Yrityksen henkilöillä tulee olla motivaatio kehittää toimintaa (Hackman & Oldham

1980). Jatkuvan parannuksen ei tulisi olla ylimääräinen taakka, vaan päivittäinen osa työtä (Jurburg et al. 2017). Parannusta tehdessä ei tule vain suunnitella parannusta, vaan erityisen tärkeää on miettiä sen vastaanotto yrityksessä. Seuraavaksi aloitetaan toimet muutoksen toteuttamiseksi ja esimerkiksi koulutetaan henkilöstä toimimaan parannustoimenpiteiden edellyttämällä tavalla (Ovretveit et al. 2017). Toteuttaessa jatkuvaa parannusta, tulee varmistaa henkilöstön riittävät resurssit parannusten käyttöönottoon. Heillä tulee olla tarvittavat tilat, taidot ja työkalut parannuksen toteuttamiseen. Henkilöstön tulee myös tietää mitä heiltä odotetaan. Tavoitteet ja tärkeimmät asiat tulee olla selvillä. (Hackman & Oldman 1980) Lopuksi varmistetaan parannusten säilyminen yrityksen toiminnassa jatkuvalla ylläpidolla. Laatuun liittyviä tavoitteita, muutosta ja laatu-menetelmiä ylläpidetään ja kehitetään laadun jatkuvan parannuksen varmistamiseksi. (Ovretveit et al. 2017)

Laatua ja laadunhallintaa voidaan parantaa ja kehittää myös korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden avulla. Korjaavilla toimenpiteillä pyritään poistamaan ongelmia aiheuttavat syyt. Korjaava toimenpide on kaksivaiheinen, ensin selvitetään syy ongelmaan ja sitten käynnistetään tarvittavat toimenpiteet. (Pesonen 2007, s.122) Korjaavien toimenpiteiden tulee olla tarkoituksenmukaisia. Korjaavilla toimenpiteillä voidaan reagoida esimerkiksi poikkeamiin. (SFS -EN ISO 9001, s.30) Ehkäiseviin toimenpiteisiin kuuluu havaintojen tekeminen ja ennakointi. Se on proaktiivista ja siinä pyritään keräämään tietoa mahdollisista ongelmista, jotta niihin voidaan reagoida etukäteen ja estää ongelmien syntyminen. Tällainen toiminta on osa laadukasta yritystä. (Pesonen 2007, s.122-123) Niin ehkäisevät kuin korjaavat toimenpiteet ovat tärkeitä yrityksen toiminnalle ja näin ollen molempia tulisi hyödyntää jatkuvassa parannuksessa.

Laadunhallinnan kehityksessä keskiössä on Demingin PDCA-sykli. PDCA tulee sanoista suunnittele (*engl. plan*), toteuta (*engl. do*), arvioi (*engl. check*) ja kehitä (*engl. act*). Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan mitä aiotaan tehdä ja miten. Syklin seuraavassa vaiheessa toteutetaan suunnitelmat. Arviointivaiheessa tarkastellaan, miten sujui mittamalla ja arvioimalla tapahtumia. Lopuksi korjataan suunnitelmia ja toteutuksia tulosten mukaan. (Johnson 2002) Sykli on iteratiivinen ja kehitysprosessi alkaa aina uudelleen, mikä pitää laadunhallinnan jatkuvasti kehittyvänä. PDCA-sykli on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Demingin PDCA-sykli (Johnson 2002)

Talouden palvelujen laadusta puhuttaessa on usein tutkimuksissa esillä jatkuvaan parantamiseen liittyen Lean Six Sigma –metodi. Lean Six Sigma on metodi, joka pyrkii eliminoimaan epätehokkuudet käymällä jokaisen prosessin läpi DMAIC syklillä. (Schroeder et al. 2008; Lokkerbol et al. 2012) Lean Six Sigmassa tarkastellaan prosessia asiakkaan näkökulmasta, jotta epätehokkuudet saadaan poistettua ja prosessit mahdollisimman tehokkaiksi (Antony et al. 2017). DMAIC tulee sanoista määrittele (*engl. define*), mittaa (*engl. measure*), analysoi (*engl. analyze*), kehitä (*engl. improve*) ja kontrolloi (*engl. control*). DMAIC metodi on yhdenmukainen PDCA-mallin ongelmanratkaisuun sovellettujen askeleiden kanssa, mutta keskittyy vahvemmin käyttämään erilaisia työkaluja metodin eri vaiheissa. (Schroeder et al. 2008)

Laadunhallintajärjestelmää kehitettäessä on muutoksen suunnittelu toteutettava suunnitellusti. Muutoksia suunnitelleessa on pohdittava muutosten tarkoitus ja mahdolliset seuraukset. Laadunhallintajärjestelmän säilyminen eheänä kokonaisuutena on varmistettava muutoksista huolimatta. Lisäksi tarvittavat resurssit ja niiden saatavuus tulee varmistaa jo suunnitteluvaiheessa. Myös vastuut ja niiden mahdollinen uudelleenmäärittely tulee huomioida jo suunnittelussa. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.15)

3.6 Dokumentointi

Hyvä dokumentointi on yrityksen menestyksen ja sen laadunhallinnan kannalta tärkeää. Laadunhallintajärjestelmä auttaa johdonmukaistamaan toimintaa, sillä prosessien ollessa kuvattu selkeästi ja ymmärrettävästi, voidaan toimia johdonmukaisesti. Hyvin do-

kumentoitu ja hyvä laadunhallintajärjestelmä ennakoi ongelmia ja parantaa yrityksen toimintaa. (Priede 2012) Laadunhallintajärjestelmän dokumentaatiolla tarkoitetaan yleensä prosesseja ja vaatimuksia, joita tulee noudattaa (Grudzien & Hamrol 2016).

3.6.1 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja toimii apuvälineenä yrityksen laadunhallinnassa. Laatukäsikirja sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan, menettelyohjeet ja kuvauksen prosessien välisistä vuorovaikutuksista. Lisäksi laatukäsikirjan tulee sisältää sen tarkoitus ja tavoitteet, toiminnan yleiskuvaus, määritelmät ja lyhenteet sekä päivitys- ja hyväksymisohjeet. (Lecklin 2006, s.31) Laatukäsikirja ei ole välttämättä konkreettinen kirja, mutta sen tulee olla mahdollista tulostaa tarvittaessa (Lecklin 2006, s. 31). Laatukäsikirja voi siis hyvin olla tiedosto esimerkiksi yrityksen yhteisessä intrassa, josta kaikilla on pääsy sitä katsomaan. Näin sitä on helppo muokata joustavasti toiminnan kehittyessä ja laadunhallinnan muokkaantuessa.

Ollessaan toimiva, laatukäsikirja palvelee käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Mukana käsikirjassa on vain ohjauksen kannalta tärkeät asiat ja se ei mene liian yksinkertaiseksi. Muuttuvia rutiineja ei kuvata laatukäsikirjassa. (Lecklin 2006, s.32) Laadunhallintajärjestelmän rakenne dokumentoidaan osaksi laatukäsikirjaa ja laatukäsikirja on kuvaus laadunhallintajärjestelmästä kokonaisuutena (Pesonen 2007).

3.6.2 Laadunhallintajärjestelmän rakenteen dokumentointi

Laadunhallintajärjestelmän rakenteen dokumentoinnin mallina voidaan hyödyntää kuvan 11 mallia.



Kuva 11. Laadunhallintajärjestelmän rakenne (Lecklin 2006)

Kuvassa dokumentointi on kuvattu neljän tason avulla. Ylin taso kuvaa ohjaukseen liittyvät asiat kuten keskeiset periaatteet ja arvot, vision, mission, strategiat ja laatu politiikan. Seuraava taso kuvaa yhteistyön ja rakenteen. Tällä tasolla esitetään prosessikuvaukset, jotka ovat tärkeä osa mallia. Avainprosessit kuvataan tarkasti prosessikaavioiden avulla. Tällä tasolla kuvataan myös tiimit ja verkostot. Kolmannella tasolla ovat työtapakuvaukset ja työohjeet. Näissä kerrotaan miten työ tulisi tehdä suoritusohjeiden avulla ja annetaan tarkat kuvaukset työmenetelmiin. Laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet kuuluvat tähän tasoon. Alimpana on viiteaineistot, joita ovat työnkulkuun ja prosesseihin liittyvät ulkopuoliset aineistot. Tällaisia ovat esimerkiksi viranomaisohjeet ja määräykset sekä lainsäädäntö. (Lecklin 2006, s.30-31)

3.6.3 Dokumentoinnin hallinta

Dokumentoinnin hallinta on yksi laadunhallintajärjestelmän tärkeimmistä osa-alueista. Dokumenttien hallinnan avulla voidaan toimia ennaltaehkäisevästi ja varmistetaan vain oikeellisen ja hyväksytyn dokumentaation käyttö yrityksessä. (Hussein et al. 2016)

Standardi ISO 9001 (SFS-EN ISO 9001 2015, s.19) antaa myös omat määritelmänsä dokumentoidun tiedon hallinnalle. Standardin mukaan tiedot tulee luoda niin, että ne ovat yksilöllisiä ja tunnistettavissa, niiden talletusmuoto on sopiva ja ne ovat sopivia tarkoitukseen. Dokumentoidun tiedon hallinnalla pyritään varmistamaan, että tiedot ovat aina

saatavilla sopivassa muodossa tarvittaessa ja ne on suojattu asianmukaisesti. Dokumentoidun tiedon hallinnalla varmistetaan myös tiedon jakelu, varastointi, muutosten hallinta ja hävittäminen. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.19)

Vanhentuneiden dokumenttien huolimattomalla käytöllä voidaan saada aikaan negatiivisia seurauksia laatuun, kustannuksiin tai asiakastyytyväisyyteen (Hussein et al. 2016). Myös huonosti valmistettu dokumentti voi tuottaa ongelmia. Se voidaan ymmärtää väärin tai se voi johdatella väärään ajatteluun. Tällöin voi syntyä ongelmia yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa. (Adams 2003)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan haastattelujen avulla. Haastattelut toteutetaan laadullisina puolistrukturoituina haastatteluina, tarkemmin teemahaastatteluina. Laadullisessa puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on lista läpikäytävistä teemoista ja kysymyksistä, mutta määritelmästä riippuen ne voivat vaihdella eri haastatteluissa (Saunders et al. 2009, s.320) tai ne tulee esittää suunnilleen samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kysymykset voivat myös vaihdella riippuen haastattelun keskustelun suunnasta. (Saunders et al. 2009, s.320) Puolistrukturoitu haastattelu voidaan vielä tarkentaa teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelu etenee keskittyen valittuihin teemoihin. Teemahaastattelu ei etene tarkkojen kysymyksien perusteelta vaan on etenemistyyliään väljempi ja teemoihin perustuva. Teemat on valittu aiemman tutkimuksen ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta ja ne ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka etenemisreitti onkin joustava (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2001, s.47-48, s.66; Eskola & Suoranta 2000, s.86-87). Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne ja se vaatii huolellista aihepiiriin perehtymistä, jotta haastattelu voidaan kohdentaa tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelun etuja ovat vastaamisen vapaus ja analysoinnin tekeminen teemoittain. Tutkijan ennakkoon luomat teemat eivät kuitenkaan aina ole samoja kuin aineiston analysoinnin myötä olennaisiksi nousevat teemat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Haastatteluissa hyödynnetään aiemmin kohdeyrityksessä toteutetun palvelumuotoilu-hankkeen ja sen teemahaastattelujen oppeja. Haastattelurunko kootaan yrityksen sisäisessä työpajassa syntyneiden ajatusten pohjalta. Työpajassa pohdittiin asiakkaan odotuksia palvelulta ja sen laadulta. Näitä olettamuksia ja niiden totuudenmukaisuutta pyritään selvittämään haastatteluissa. Kysymysrunko luodaan näihin ja kirjallisuuteen perustuen. Runko pyritään toteuttamaan niin, että haastatteluissa on mahdollisimman vapaamuotoinen tunnelma. Haastattelurunko löytyy liitteestä A.

4.1.1 Tutkimusotanta

Haastateltavat valitaan miellyttävyyssotannalla ja harkintaan perustuvalla otannalla. Miellyttävyyssotannassa haastateltavat valitaan tutkimuksen kannalta helpoimmalta kannalta. Harkintaan perustuvassa otannassa haastateltavat valitaan itse asetettujen kriteerien mukaan. Tällöin haastateltavat sopivat parhaalla mahdollisella tavalla antamaan vastauksia tutkimuskysymykseen vastaamiseen. (Saunders et al. 2009, s.237-241)

Haastatteluja tehdään sekä kohdeyrityksen sisäisesti että asiakasyrityksien palvelun kannalta relevanteille henkilöillä. Asiantuntijat pyritään valitsemaan monipuolisesti, eritasoisia henkilöitä erilaisista palvelutiimeistä. Asiakashaastattelujen haastateltavat valitaan perustuen asiakkaan palvelun projekti- tai palvelupäällikön näkemykseen. Haastateltavat ovat asiakasyrityksen talouspuolen esimies- tai vastuutehtävissä olevia henkilöitä, kuten talouspääliköitä tai muita vastuuhenkilöitä. Kaikki haastatellut asiakkaat ovat lähes saman alan yrityksiä, mikä tuo yhtenäisyyttä haastattelukokonaisuuteen, mutta myös rajaa tuloksia.

4.1.2 Haastattelujen toteutus

Sisäisiin haastatteluihin valittavilta asiantuntijoilta kysyttiin ensin alustavasti henkilökohdaisesti suostumus haastatteluun, jonka jälkeen heille lähetettiin kalenterikutsu sekä pohjustus haastattelun syihin ja aiheisiin. Asiakashaastatteluja varten pyydettiin ensin suostumus asiakkaan palvelun projekti- tai palvelupäälliköltä, joka otti yhteyttä asiakasyritykseen alustavalla kyselyllä. Seuraavaksi asiakkaille lähetettiin sähköposti tarkemmilla tiedoilla ja ehdotuksia haastatteluajoista. Haastattelijat saatiin helposti ja jokainen kysytty haastateltava tuli mielellään haastatteluun.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä kymmenen (10) kappaletta. Niistä kuusi (6) tehtiin sisäisesti asiantuntijahaastatteluina ja neljä (4) asiakasyrityksien henkilöille. Haastattelut pidettiin kahdessa aallossa, ensin asiantuntijat ja sitten asiakkaat hieman myöhemmin. Taulukkoon 2 koottu kaikki haastattelut.

Taulukko 2. Haastattelut

Haastattelu	Ryhmä	Rooli
H1	Kohdeyritys	Esimies
H2	Kohdeyritys	Asiantuntija
H3	Kohdeyritys	Esimies
H4	Kohdeyritys	Asiantuntija
H5	Kohdeyritys	Asiantuntija
H6	Kohdeyritys	Asiantuntija
H7	Asiakas	Taluspäällikkö
H8	Asiakas	Taluspäällikkö
H9	Asiakas	Taluspäällikkö
H10	Asiakas	Business Controller

Haastattelun ollessa vapaamuotoinen teemahaastattelu, oli kysymykset muotoiltu vapaamuotoisesti ja niiden kysymysjärjestyksellä tai tavalla ei ollut merkitystä. Haastattelussa kirjuriina toimiva apuri varmisti, että haastatteli kysyi tarvittavat kysymykset, jotta haluttuihin ja runkoon kirjattuihin pohjakysymyksiin saatiin tarvittavat vastaukset.

Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja niihin osallistui haastattelijan ja haastateltavan lisäksi kirjuri, jotta kaikki olennainen saatiin ylös ja haastatteli pystyi keskittymään täysin vapaamuotoiseen ja keskustelemaan haastattelutapaan. Haastatteli pystyi näin ollen viemään keskustelua haluamaansa suuntaan myös rungon ulkopuolelta ja kyselemään lisäkysymyksiä. Haastattelut myös nauhoitettiin. Haastattelujen alussa pohjustettiin haastattelujen tarkoitusta, esiteltiin läpikäytävät teemat ja kerrottiin tulosten käyttö-tarkoitus.

4.2 Aineiston analysointi

Haastattelujen perusteella pyrittiin erityisesti selvittämään asiakkaiden ja asiantuntijoiden tarpeita ja toiveita kohdeyrityksen laadunhallintaa ajatellen sekä selvittämään tärkeimmät laatuun liittyvät seikat, jotta voidaan mitata ja seurata oikeita asioita. Haastattelavien käsitystä laadusta pyrittiin selvittämään, jotta laadun mittaaminen voitaisiin toteuttaa niin, että se vastaisi tarpeita.

Aineiston analysoinnissa käytettiin temaattista analyysia. Temaattinen analyysi on tapa identifioida, analysoida ja raportoida toistuvia kokonaisuuksia datasta. Temaattinen analyysi järjestää, ryhmittelee ja kuvaa aineistoa. Temaattinen analyysi voidaan toteuttaa kuuden askeleen avulla. Ensimmäisenä tutustutaan dataan, kirjoitetaan se puhtaaksi tarvittaessa, luetaan toistaen sekä kirjoitetaan ylös ideoita. Toiseksi luodaan alustava koodisto. Nostetaan mielenkiintoisia löydöksiä ja kerätään eri koodeihin liittyvää dataa. Kolmantena etsitään teemoja eli järjestetään koodattu data mahdollisiin teemoihin ja kerätään kaikki teemaan liittyvä relevantti data yhteen. Neljännessä vaiheessa teemoja tarkastellaan, niiden sopivuutta koodattuun dataan ja koko aineistoon tarkistetaan ja muokataan. Viidentenä vaiheena teemat nimetään ja määritellään. Niiden erityispiirteet tunnistetaan ja niille annetaan relevantit nimet. Lopuksi luodaan raportti löydöksistä. (Braun & Clarke 2006)

Tässä tutkimuksessa analyysi aloitettiin käymällä haastattelujen muistiinpanoja ja nauhoitteita läpi. Haastatteluja ei litteroitu sanatarkasti, mutta muistiinpanoja tarkennettiin nauhoitteilta sekä lainauksien tarkemmat sanamuodot tarkistettiin. Seuraavaksi aineistoa alettiin koodaamaan. Muistiinpanoja luettiin läpi useampaan kertaan ja dataa tiivistettiin. Näistä löydettiin yhtäläisyyksiä ja niiden perusteella dataa jaoteltiin. Muutaman jalostuskierroksen jälkeen muodostuivat neljä lopullista teemaa.

Analyysin perusteella aineisto jaettiin neljään teemaan pohjaten sekä teorian tuloksiin että aineistosta hahmottuviin kokonaisuuksiin. Teemat ovat

1. Asiantuntijuus palvelun laadun perustana
2. Jatkuva palvelu
3. Muutostilanteiden hallinta
4. Kommunikointi ja viestintä.

Näiden teemojen sisältöä on avattu seuraavassa luvussa.

5. EMPIIRISET TULOKSET

Tässä luvussa esitellään empirian tulokset eli haastattelujen perusteella löydetty laadun toteutumiselle olennaiset asiat. Haastatteluista tulokset voidaan luokitella neljään teemaan, jotka jokainen edustavat palvelun laatua ja tärkeitä mitattavia asioita. Seuraavaksi jokaista teemaa ja sen löydöksiä on avattu tarkemmin. Tulokset asiakasyrityksien edustajien ja kohdeyrityksen asiantuntijoiden välillä olivat samanlaisia eikä niiden välillä nähdä suuria eroja.

5.1 Asiantuntijuus palvelun laadun perustana

Palvelun laadun kannalta tärkeänä asiana pidettiin haastattelutulosten perusteella asiantuntijoiden osaamista, heidän toimintatapojaan palvelun tuotannossa sekä tapoja perehdyttää asiantuntijat. Asiantuntijoiden ammattitaitoa ja perehtyneisyyttä alaan pidettiin tärkeänä ja olennaisena osana palveluntuotantoa. Asiantuntijuutta odotettiin niin taloushallinnon osaamisen osalta, että myös asiakkaan liiketoimintatuntemusta. (H3, H4, H5, H7, H9)

“Hallitsee sen tehtävän ja ne keskeiset alan vaatimukset tiedossa. Liittyy virheettömyyteen ja vuorovaikutus on avointa eli jos tulee uusia asioita tai ei tiedä niin ollaan yhteydessä ja yhdessä mietitään, miten toteutetaan.” (H7, asiakas)

Asiantuntijuus on haastatteluaineiston perusteella olennainen pohja sille, että palvelua voidaan tehdä laadukkaasti. Asiantuntijoiden koettiin täytyvän hallita myös kirjanpidon näkökulma, tietyt käytänteet, säännöt ja lait sekä huomioida ne arkityössään (H5). Asiantuntijuuteen ja erityisesti asiakkaan liiketoimintaymmärrykseen perehdyttämiseen liittyen haastateltavien mielipiteet vaihtelivat hieman. Asiakkaan antama perehdytys koettiin oleelliseksi, jotta liiketoimintaa voidaan kunnolla ymmärtää. (H4, H5, H7) Asiantuntijoiden kouluttaminen myös substanssiosaamisen lisäksi nousi esille yhdessä haastattelussa (H5). Monimuotoiset ohjeet nähtiin tärkeänä osaamisen säilymisen kannalta (H6). Lisäksi oletettiin perehdyttäjän hoitavan perehdytyksen hyvin, jolloin asiantuntija saa kaiken tarvitsemansa tiedon perehdytyksestä (H4). Perehdytys takaa hyvät lähtökohdat asiantuntijuudelle ja parhaalle mahdolliselle tavalle tuottaa palvelua, joten sen onnistumisen varmistaminen on tehtävä huolella. Perehdyttämiselle on otettava aikaa.

“Perehtymiseen (asiakkaan tekemiseen) menee aina aikaa ja osa tiedosta saattaa hävitä matkalla. Ainakaan asiakkaan toiminnan tunteminen ei ole helppo sisäistää.” (H4)

Koulutuksen ja substanssiosaamisen ohella tärkeänä asiana esille nousee rekrytoinnin onnistuminen ja oikeanlainen resursointi. Oikeanlaisten asiantuntijoiden löytämistä pidettiin tärkeänä ja osaamisen uskottiin kehittyvän, mikäli halua oppia löytyy (H5). Resursoinnin onnistumista pidettiin tärkeänä, jotta aikaa löytyisi myös kehittämiselle ja koulutautumiselle. Tuloksien mukaan aikaa haluttiin ajatellulle ja pohdinnalle sekä kehitykselle. Haastateltavat kokivat, että aina ei ole aikaa käydä läpi esimerkiksi palvelusopimusta ja ottaa isompaa roolia kehitysehdotuksien esille tuonnissa, sillä arkityö vaatii aikaa. Lisäksi koettiin, että resursoinnin onnistuminen mahdollistaa omaan työhön keskittymisen paremmin, sillä tällöin ei töitä tarvitse tehdä kiireessä. (H2, H4, H5)

“Jos työtä tehdään koko ajan kiireellä, ei ehdi kunnolla keskittyä. Lyhyellä välillä ei välttämättä näy asiakkaalle, mutta pitkän ajan päästä näkyy.” (H4, kohdeyritys)

Resursoinnin tärkeyden koettiin näkyvän asiakkaalle etenkin pidemmällä aikavälillä, vaikka lyhyessä ajassa se ei niin paljon näkyisi (H4). Palvelu pysyy laadukkaana, kun asiantuntijoille annetaan aikaa kehittyä, koulututtua ja ajatella. Resursoinnin toimiessa asiantuntijat voivat tehdä parhaansa tuottaakseen laadukasta palvelua.

Virheet ja niistä oppiminen nousivat haastattelutuloksissa esille tärkeänä tekijänä. Omien virheiden myöntäminen ja rehellisyys ovat tulosten mukaan tärkeitä. Tämän tulee toimia molempiin suuntiin, niin asiakkaan kuin palvelun tuottajan tulee toimia avoimesti ja kertoa virheistä. (H4) Virheet tulisi huomata ajoissa, jo palvelua tuottaessa. Jos virhe menee asiakkaalle asti tai jos asiakas huomaa virheen asiantuntijan sijaan, silloin toiminnassa on parannettavaa. (H5)

“Toivoisin, että ne virheet huomataan palvelun tuotannossa eli ihanteellista olisi, että me huomataan tehneemme virheen eikä niin päin, että asiakas huomaa virheen ja se tulee meille ihan kuin salama kirkkaalta taivaalta” (H5, kohdeyritys)

On myös osattava sanoa, jos ei ymmärrä jotakin ja pyrittävä selvittämään asia ennen kuin virheitä sattuu (H4). Kaikkia virheitä tai ongelmia ei voida ratkaista heti, mutta niistä on tärkeää reagoida asiakkaalle (H4). Virheitä tekemällä myös oppii ja se nähdäänkin tuloksissa edellytyksenä sille, että virheitä voidaan sallia. Virheistä tulee oppia ja parantaa toimintaansa sekä korjata aiheutuneet virheet. (H6, H7, H9, H10) Epäselvistä asioista tulee voida kysyä puolin ja toisin (H8), jolloin virheitä voidaan vähentää. Palautetta antamalla voidaan saada asioita eteenpäin ja välttää jatkossa epämieluisat tilanteet. Huonosti menneet asiat voidaan jatkossa välttää ja olla toistamatta samat virheet, kun

niistä saadaan palautetta. Palaute auttaa kehittämään omaa toimintaa ja peilaamaan sitä. (H4, H5, H7) Virheistä voi ja tulee oppia, mutta myös toisen virheistä on kyettävä sanomaan, jotta virheen tekijä ymmärtää tehneensä virheen ja voi korjata asian sekä oppia.

Palvelun kehittäminen nähtiin haastattelutuloksien perusteella tärkeäksi, jotta laatua voidaan ylläpitää. Kehittämisen toteutumiseksi asiantuntijoiden tulee työssään pyrkiä löytämään kehitysmahdollisuuksia ja toimia proaktiivisesti asiakkaan suuntaan. Asiantuntijoiden tulisi ehdottaa ja antaa näkemystä siitä, miten asiakkaan palvelua voitaisiin kehittää (H7, H9, H10). Kehityskohteiden tunnistamista pidettiin haastattelujen perusteella todella hyvänä palveluna. Etenkin palvelun alkuvaiheessa ehdotukset koettiin erittäin tärkeiksi. (H8) Asiantuntijan koettiin olevan hyvä osata katsoa myös saatujen tehtävien ulkopuolelle proaktiivisesti (H5). Esimerkiksi raportoinnissa, asiakas ei välttämättä tiedä, millaista raportointia tarvitsee, joten asiantuntijoiden tulee osata ehdottaa oikeanlaisia raportointitapoja (H1).

“Kehityskohteiden tunnistaminen on mahtavaa palvelua!” (H8, asiakas)

“Tässä asiakuudessa ehdotusten tuominen on ollut eriarvoisen tärkeää. Jopa nykytilan selittäminen ennen kehitysehdotuksia ollut tarpeen. Kehitys ollut avainasemassa.” (H5, kohdeyritys)

Asiantuntijan tulisi pysytä kyseenalaistamaan esimerkiksi prosesseja ja haastaa toimintatapoja. Heidän tulisi miettiä arjessaan, että miksi asiat tehdään tietyllä tavalla ja pohtia mahdollisia järkevämpiä tapoja tehdä sekä ehdottaa hyviä tapoja. (H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10)

5.2 Jatkuva palvelu

Palvelun jatkuvaan seurantaan liittyy monia seikkoja, jotka osoittavat kykyä tuottaa laatua. Palvelun ollessa ajantasaista se kehittyy, sitä tehdään parhaalla mahdollisella tavalla, asiakas huomioon ottaen ja yhteisymmärryksessä.

Niin asiakkaalla kuin palvelun tuottajalla tulee olla selkeä ymmärrys siitä mitä on sovittu ja miten palvelua tullaan tuottamaan (H1). Asiakkaalla on tietyt odotukset palvelua kohtaan ja niiden tulisi vastata asiantuntijoiden ajatusta asiakkaan odotuksista. Asiakas odottaa, että se mitä on tilattu ja mistä on sovittu, tapahtuu. (H2) Jos jotakin on jäänyt sopimatta voi käydä niin, että kumpikaan ei tee asialle mitään. Tästä johtuen on tärkeää

sopia työnjako kunnolla. (H9) Aikataulut ja esimerkiksi vastaus- ja käsittelyajat tulee sopia ja niissä tulee pysyä. (H2, H5, H7) Lisäksi kommunikointitavat on tärkeää sopia etukäteen, jotta esimerkiksi muutoksista voidaan kommunikoida ajantasaisesti (H1).

Palvelua ja sovittuja asioita on tärkeää käydä säännöllisin väliajoin läpi yhdessä asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa. Säännöllisiä palavereja pidettiin haastattelutulosten perusteella tärkeänä asiana. (H1, H2, H6, H7, H8, H10) Säännöllisesti olisi haastattelutuloksen mukaan tärkeää käydä läpi kehityksen arvoisia asioita, antaa palautetta toiminnasta, käydä läpi palvelun tarkastuslistoja ja odotuksia sekä aikataulua. (H2, H8, H10) Jatkuvan läsnäolon sijaan juuri säännölliset palaverit tietyin väliajoin koettiin tärkeäksi (H1). Tärkeäksi koettiin myös perustietojen tarkastamista säännöllisesti ja esimerkiksi pistokoemaista käytäntöä virheiden löytämiseen (H4). Esiin nousi myös toimintatapojen yhtenäisyys. Tärkeää olisi varmistaa, että kaikki tekevät asiat samalla tavalla säännöllisesti. Asiantuntijoiden tulisi keskenään ja toisaalta myös asiakkaan kanssa jakaa tietoa ja parhaita toimintatapoja sekä kitkeä samalla väärät tai huonot tavat toimia. (H6) Vuosittain olisi hyvä jonkin tapaamisen yhteydessä miettiä, että missä ovat palvelun vaikeat paikat ja miten niissä olisin järkevin toimia (H7).

“Sopimus pitäisi käydä läpi, jotta pystytään toteuttamaan niin kuin asiakkaalle myyty.”
(H1, kohdeyritys)

Palvelusopimukseen olisi myös hyvä palata haastattelutuloksien perusteella. Sopimusta olisi hyvä tarpeen mukaan päivittää tasaisin väliajoin ei vasta, kun asiakas ei ole tyytyväinen palveluun tai sen osa-alueeseen. Palvelun alettua pitäisi tarkistaa, että sopimuksessa on huomioitu kaikki oleellinen sekä käydä läpi hinnoitteluun ja kehitykseen liittyviä asioita ja niiden toteutumista. Sopimukseen palataan liian vähän haastateltavan mielestä. (H1) Kävi myös ilmi, että palvelun alettua sujumaan, sitä ei enää juurikaan seurata asiakkaan puolelta. Seuranta kuitenkin koettiin tarpeelliseksi ja sitä voisi alkaa tehdä. (H7)

“Kun homma lähti sujumaan, sitä ei ole niin paljoa seurattu, mutta se olisi kyllä tosi tärkeää.” (H7, asiakas)

Palvelun kehittäminen nähtiin haastatteluissa tärkeänä osana palvelua ja välttämättömänä osana nykyaikaista palvelua. Kohdeyrityksen palvelussa kehittäminen koettiin oleellisena osana ja sen uskottiin olevan myös yksi erityinen syy ostaa palvelu kohdeyritykseltä (H2). Palvelun tulisi olla jatkuvasti kehittyvää, varmaa ja huoletonta. Toisaalta, kaikki asiakkaat eivät haastateltavan kokemuksen mukaan halua likaa kehitystä, vaan

vähempi riittää (H3). Kehitystä pidettiin standardina ja sitä tulisi olla koko ajan, jotta voidaan tuottaa nykyaikaista ja modernia palvelua sekä pysyä mukana yleisessä kehityksessä (H3, H7).

“Jos haluaa pysyä kehityksessä ja ajassa mukana, niin se on hypättävä junaan ja uskottava siihen, että se maksaa itsensä takaisin.” (H7, asiakas)

Erityisesti palvelun ollessa muuten tasaista ja vakiintunutta, koettiin kehittämislle olevan sopiva aika (H9). Toimintatapojen ja prosessien kyseenalaistusta pidettiin hyvänä ja yhdessä kehittämistä tärkeänä. Asiakkaan puolelta koettiin heidän järjestelmiensä tai toimintatapojensa rajoittavan kehitystyötä. Kehitysehdotuksia toivottiin enemmänkin. (H7) Asiakkaan liiketoiminta sekä ympäristö muuttuvat, mikä edellyttää myös palvelulta kehitystä. Mikäli palvelua tuotetaan vuodesta toiseen samanlaisena, kärsii tehokkuusajattelu ja palvelu ei enää tue asiakkaan liiketoimintaa. (H1) Yhtenä kehityksessä huomioitavana seikkana nähtiin se, että kenen tehtävänä tai roolina olisi tuoda esille asioita, joita ei ehkä ole palvelun alussa osattu ottaa huomioon, mutta huomataan palvelun aikana kehityskohteiksi (H9). Koettiin myös, että joskus paras tapa löytää juuri tietyille asiakkaalle parhaat toimintatavat, on tehdä ja nähdä miten toimii. Aiheen kehittäminen voi olla resursien tuhlaamista. Kehitystarpeet tulee aina arvioida, sillä aina kehitys ei ole järkevää, tarpeellista tai välttämätöntä. (H5)

Asiakkaalle pyritään tarjoamaan kohdeyrityksen kokemuksella todettuja parhaita toimintatapoja ja hyödyntämään eri asiakkaiden palvelujen toimintatapoja toisissa asiakuuksissa. Haastattelutulosten perusteella asiakkaat kokevat tämän hyvänä asiana. Parhaita käytäntöjä tuodaan asiakkaille muiden asiakkaiden palveluista ja haastateltavan mukaan asiakkaat ovat tästä pitäneet (H3).

“Asiakas joskus kysyy, miten muiden asiakkaiden kanssa tehdään” (H4, kohdeyritys)

Asiakkaan mukaan kohdeyrityksellä on näkemys siitä, että mitä muualla tehdään ja esimerkiksi millaista automaatiota hyödynnetään (H7). Asiakkaat haluavat myös kuulla, mikäli jollakin toisella asiakkaalla on nykyaikaisemmat toimintatavat vanhojen perinteisten sijaan ja toivovat kohdeyrityksen tuovan niitä esille (H9). Parhaita toimintatapoja on paljon tarjottu asiakkaille, niiden mukaan on toimittu ja niistä on myös saatu paljon kiitosta. Asiakas on kokenut ne tärkeinä. (H2)

Dokumentaatio on tärkeä osa palvelun tuotantoa ja sen ajantasaisuus ja säilyttämismuodot nähtiin haastattelujen tuloksissa tärkeinä laadun näkökulmasta. Dokumentaatiota olisi hyvä käydä tasaisin väliajoin läpi (H7). Dokumentaation tulisi olla ajantasaista, do-

kumentit tulisi nimetä selkeästi ja muutosten tulisi näkyä versiohistoriana. Dokumentaation tulisi myös vastata tarvetta. (H1) Tärkeänä haastattelutuloksissa nähtiin se, että kaikki tietävät mistä dokumentit löytyvät ja voi luottaa dokumenttien myös löytyvän sieltä (H9). Dokumenteilla tulisi siis olla sovittu säilytyspaikka (H1). Dokumenttien tulisi olla kaikkien nähtävillä ja editoitavissa. Dokumenttien säilyttämistä ylipäänsä pidettiin tärkeänä huomioitavana asiana. Kaikkien taloushallintoon liittyvien dokumenttien toivottiin olevan samassa paikassa ja siirtyvän mahdollisesti automaattisesti talteen. (H7) Tärkeänä nähtiin myös se, että asiakas on varmasti tietoinen mitä materiaalia palvelun tuottaja käyttää ja miten niitä päivitetään (H1, H7).

“Nyt olisi hyvä aika käydä dokumentaatio läpi. Se on nyt Efiman takana, se viimeisin versio. Voisi olla yhteisesti nähtävillä ja editoitavissa, jotta sieltä voisi aina tarkistaa. Ehkä se olisi hyvä käydä kerran vuoteen läpi, että onko se ajan tasalla. Mekin tiedetään, mitä siellä on.” (H7, asiakas)

Palvelun ajantasaisuus riippuu lopulta myös palvelua hankkivasta asiakkaasta ja näin ollen on tärkeää huomioida asiakkaan myös yksilöinä sekä toimia asiakaskohtaisesti joissakin tilanteissa. Eräs haastattelujen tuloksissa esille noussut asia oli kontrollien saaminen asiakaskohtaisiksi. Jokaisella asiakkaalla olisi siis omat kontrollit asiakkaan prosessien mukaan. (H3) Lisäksi parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen ohella tulisi miettiä poikkeamia ja niissä toimimista (H5). Näitä olisi hyvä pohtia asiakaskohtaisesti. Asiakaskohtaisesti tulisi palvelua pohtia yhdessä ja vähitellen miettiä ja löytää mahdollisia parempia ratkaisuja toimia (H4).

5.3 Muutostilanteiden hallinta

Toimintavarmuus tilanteesta riippumatta koettiin haastattelutuloksien perusteella tärkeäksi. Palveluntuottajalla tulee olla hyvät varamiesjärjestelyt, jolloin työt eivät jää tekemättä esimerkiksi sairastelun vuoksi (H1, H7, H8). Asiantuntijoiden tulisi olla perehtyneitä myös muihin asiakuuksiin, kuin siihen mitä pääasiassa tekevät. Tämä vaatii resursointia ja asiantuntijoiden kykyä siirtyä muihin asiakuuksiin jopa nopealla aikataululla. Tällaisiin tilanteisiin tulee olla valmiit toimintasunnitelmat, jotta siirtymä asiakuudesta toiselle on sujuva. (H1) Työohjeiden selkeys koettiin tärkeäksi, jotta työhön on helppo ryhtyä ja ymmärtää asiakkaalle tuotettua palvelua (H8). Aikataulujen tulee olla kunnossa ja niihin tulee olla sitoutunut, tällöin myös varahenkilön tehdessä palvelua pysytään samassa palvelutasossa (H9).

“Aikataulut pitää, niiden kanssa ollaan tosi naimisissa. Toimintavarmuus, jos joku sairastuu, on olemassa korvaavat henkilöt, jotka pystyy samalla tavalla toimimaan” (H9, asiakas)

Varahenkilön tulisi olla asiakkaalle päin näkyvä. Tällöin myös asiakas tietää palvelun pyörivän. Useamman henkilön tietämys asiakuuteen liittyvissä asioissa koettiin lisäävän joustavuutta. (H2) Prosessikohtainen tekeminen asiakaskohtaisuuden sijaan koettiin paremmaksi keinoksi toimintavarmuuden ylläpidon varmistamiseksi esimerkiksi sairastapauksissa. Tällöin asiakaskohtaisuus olisi enemmän palvelupäällikön vastuulla ja asiantuntijat voisivat keskittyä prosessiosaamiseen huolimatta mitä asiakuutta tekevät. (H1) Myös järjestelmien toimivuuden varmistaminen pidettiin tärkeänä osana toimintavarmuutta ja palvelun pysymistä laadukkaana. (H1, H9) Toimintavarmuuden koettiin kuitenkin sietävän hieman epävarmuutta ja tekemisen silti olevan varmaa (H5).

Palvelutiimin pysyvyys nähtiin tuloksien perusteella todella merkityksellisenä asiana palvelun jatkuvuuden ja laadukkuuden kannalta. Pysyvyys ja henkilövaihdokset koettiin asiakkaalle isoksi ja tärkeäksi asiaksi (H2). Haastattelutuloksien perusteella asiakkaat pitivät pysyvyyttä todella tärkeänä (H7, H9, H10). Henkilömuutosten koettiin nousevan kohdeyrityksessä todella isoon rooliin (H1) ja tulisikin tarkkaan miettiä, että miten henkilövaihdokset tulisi hoitaa (H3).

Laatukäsityksen koettiin henkilöityvän vahvasti ihmisiin ja persoonaan. Käsityksen mukaan henkilöstön vaihtuessa asiat muuttuvat. Talouspalvelun tyylisessä transaktiityypisessä palvelussa ongelman koettiin olevan muualla, jos henkilövaihdos aiheuttaa pelkoa. (H3) Asiakas koki taas, että juuri henkilöt työtä tekevät ja siksi heidän pysyvyytensä koettiin tärkeäksi (H10). Palvelutiimin pysyvyyden koettiin tuovan ajan kanssa jatkuvuutta, kun asiantuntijat osaisivat asiakkaan ominaispiirteitä ja kipukohtia (H10). Erityisesti isoissa asiakuuksissa koettiin, että on tärkeää tuntea yritystä ja mitä pidempään on palvelua tehnyt, niin osaaminen on kasvanut. Tieto ei siirry hetkessä henkilöltä toiselle. (H7) Jatkuva tila, jossa uusia ihmisiä perehdytetään koko ajan, koettiin huonoksi. Palvelua tekemään haluttiin tiimi, joka tietää mitä tekee. (H10) Ihmisten vaihtuessa jatkuvasti, odotukset palvelutiimin osaamisesta voivat olla heikkoja (H5, H10). Tämä voi näkyä, jopa kasvottomuutena, minkä haastateltava koki heikentävän myös laatua (H10).

“Jos tiimin sisällä henkilöt rupeaa vaihtumaan tosi usein, se voi alkaa näkyä kasvottomuutena. Ne, jotka meille tekee töitä, tunnetaan jo nimeltä ja kasvoilta ja muutenkin. Voisi ehkä sanoa, että jollakin asteella tunnetaan heidät ja heidän tyyliään. Voi hävitä kasvot ja luulen, että laadullekin voi tapahtua jotakin.” (H10, asiakas)

Palvelutiimien pysyvyyttä voidaan ylläpitää ja varmistaa esimerkiksi sopimuksilla sisäisesti. Tiimi jäsenet eivät tällöin voi jättää tiimiä yhtäkkiä ja lähteä nopeasti. Varasuunnitelmat on oltava olemassa ja resurssit kunnossa. (H5) Toisaalta pysyvyyden ei koettu olevan mahdollista jatkuvasti, sillä ihmiset haluavat kehittyä urallaan. Tiimillä olisi kuitenkin hyvä olla joitakin pysyviä henkilöitä sekä perehdytys ja dokumentaatio kunnossa. (H6) Lisäksi myös uusi osaaminen koettiin hyvänä asiana vaihtuvuudessa (H7).

Ennakointi ja valmius erilaisiin tilanteisiin auttavat palveluntarjoajaa toimimaan johdonmukaisesti erilaisissa tilanteissa. Muutoksiin valmistautuminen auttaa pitämään palvelun tasaisena, eikä laatupoikkeamia synny missään tilanteessa. Palveluntarjoajan on pysyttävä ajan tasalla muutoksista (H1). Palvelun laadukkuus tarkoitti tulosten mukaan palvelun näkymistä asiakkaalle tasalaatuisena (H8). Tämä tarkoittaa myös, että poikkeuksia ei tapahdu tai ne eivät ainakaan näy asiakkaalle asti (H9). Asiakkaat luottavat siihen, että palveluntarjoaja toimii oikein ja kantaa vastuun. Jos asiakas ei voi luottaa, että esimerkiksi virheet korjataan, syntyy epävarmuutta. (H3, H7) Epävarmuus ja luottamuksen puute eivät luo hyvää perustaa kumppanuudelle. Haastateltavan mukaan palveluntarjoajan on osoitettava, että palvelu toimii ja muutokset osataan myös hoitaa (H3). Palveluntarjoajan tulee huomata poikkeustilanteet ja ottaa asiakkaaseen yhteys ennakoivasti. Palveluntarjoajan tulee toimia tilanteessa läpinäkyvästi. (H1)

“Poikkeamat huomataan ja asiakkaalle otetaan yhteyttä ennakoivasti, läpinäkyvyys, poikkeamiin reagoiminen ennen kuin asiakas, kannattavuus kuitenkin muistissa.” (H1, kohdeyritys)

Muutostilanteissa tärkeään rooliin nousevat dokumentointi ja erityisesti työohjeet. Hyvin dokumentoidut prosessit ja ohjeet auttavat palveluntarjoajaa tuottamaan palvelua keskeytyksettä tilanteessa kuin tilanteessa. Dokumenttien ollessa hyvin jäsennelty ja prosessien ollessa selkeästi kuvattu, ei pitäisi tekijän vaihtumisella olla merkitystä ja uuden henkilön olisi helppo lähteä tekemään työtä (H1, H2, H4).

“Ei pitäisi olla merkitystä kuka sen tuottaa, prosessi niin hyvin kuvattu ja osaaja ymmärtää sen kokonaisprosessin.” (H1, kohdeyritys)

Toimiva dokumentointi on tehty niin, että se on helppo ymmärtää myös ilman tietyn alan asiantuntijuutta (H2, H4). Myös asiakkaat haluavat nähdä ohjeita (H2) ja kokevat niiden olemassa olon tärkeäksi (H7). Dokumentointi varmistaa selkeät ja yhtenäiset toimintatavat, jolloin asiakkaan palvelua on helppo tehdä alusta asti.

5.4 Kommunikointi ja viestintä

Puhuttaessa kumppanuudesta, on yhteistyön toimivuus avainasemassa. Talouspalvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä kommunikointi on jatkuvaa ja sen toimivuus nousee todella tärkeään rooliin. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa (H2, H4, H7, H8). Ongelmatilanteista on kerrottava heti, mikäli ne vaikuttavat palveluun (H8). Haastateltavan mukaa palvelun laatu on huonoa, jos asiakasta ei informoida, vaikka tiedetään haasteista (H9). Yhteistyön ja kommunikoinnin tulee olla avointa ja jatkuvaa. Kaikilla asioilla ja tilanteissa pitäisi voida lähestyä asiakasta, myös vaikeista. Kaikista tilanteista tulee uskaltaa kertoa asiakkaalle. (H2) Molempien osapuolten tulisi olla tyytyväisiä tilanteeseen (H1).

“Molemmat tyytyväisiä, ei vain asiakas, samassa veneessä ollaan. Yhteistyö pitää saada toimimaan. Esim. asiakas ei joudu ajattelemaan, että hänen pitäisi tehdä jotakin, jotta me voidaan hoitaa oma työmme tai toisinpäin” (H1, kohdeyritys)

Palaute molempiin suuntiin koettiin tärkeäksi. Myös palveluntarjoajalta odotettiin palautetta asiakkaalle ja se koettiin oleelliseksi. (H8, H10) Jonkin asian mennessä vikaan, koettiin palautteen olevan välitöntä. Toisaalta positiivisen palautteen koettiin olevan enemmän palvelupäällikön tulkinnan varassa asiakkaalta tulleista kommenteista. (H6) Yhden haastateltavan mielestä asiakkaasta tulisi aina kuulua ja jos asiakkaasta ei kuulu mitään, voi jo olla huolissaan (H1) Toisin sanoen palaute on merkki siitä, että jotakin tapahtuu ja palvelu myös kehittyy. Erään haastateltavan mukaan olisi hyvä kuulla, jos jotakin muuttamalla voisi toimia itse paremmin (H7).

“Jos jotain omassa toiminnassa muuttamalla saataisiin asioita paremmin, haluan sen kuulla, jotta voin tehdä asialle jotakin. Ei tarvitse harmitella, että mitään ei tapahdu.” (H7, asiakas)

“Mitään erillistä kanavaa ei ole palautteen antamiseen. Meillä on se pohja, millä voisi pyytää, mutta asiakkaalta ei ole ehkä ollut sellaista henkilöä keltä voisi pyytää palautetta ja kuka sitä voisi antaa.” (H5, kohdeyritys)

Palautteen antoon käytettävät kanavat ja oikeat yhteyshenkilöt helpottavat palautteen antoa ja vastaanottoa. Jos tällaisia ei ole, palaute ei kehityskkeinona ole kovin toimiva ja näitä tulisi miettiä ja kehittää keinot palautteen antoon. Haastateltavan mukaan erityisesti alussa olisi tärkeää, että asiakas jaksaisi antaa palautetta. Tällöin tulisi ilmi, että mitkä asiat asiakkaalle ovat tärkeitä. (H2)

Kommunikoinnin toimimisen edellytys on, että kommunikointitavat on sovittu yhdessä ja molemmat osapuolet ovat ajan tasalla jatkuvasti. Erilaisia kanavia kommunikointiin on

tulosten perusteella tällä hetkellä monia, mutta kaikkia ei koettu kovin toimiviksi. Sähköpostin osa haastateltavista koki toimivaksi ja selkeäksi yhteydenpitokanavaksi (H1, H4, H6, H7). Erityisesti sähköpostin vahvuudeksi koettiin, että siellä käydyistä keskusteluista jäi kirjallinen muistio ja jälki (H4, H6). Toisaalta sähköpostilla nähtiin myös heikkouksia (H1, H7, H10). Sähköpostia koettiin tulevan liikaa ja keskusteluista puuttuu välillä johdonmukaisuus (H7). Myös sähköpostien tulkinta koettiin haasteelliseksi, sillä vastaanottaja ei aina tulkitse viestiä, kuten lähettäjä on sen ajatellut (H4, H7). Lisäksi sähköpostin lähetys tarpeeksi monelle oikealle henkilölle koettiin haasteeksi (H10). Osa haastateltavista koki soittamisen nopeampana ja esimerkiksi kiireellisissä asioissa he usein soittivat asiansa (H9). Ylipäänsä kiireellisille asioille tulisi olla jokin kommunikointiväylä sovittu. (H8) Kanavia koettiin myös olevan liikaa ja kommunikoinnin olevan hieman hajallaan (H7, H9). Toisaalta toivottiin myös uudenlaisia kanavia, joita voisivat olla ilmoitustaulutyyppinen kanava (H7) tai esimerkiksi chat-kanava palvelun osana (H3). Asiakas koki haastattelujen perusteella tietyt kanavat, kuten Yammer-palvelun huonoksi, sillä he eivät hyödynnä sitä muuhun, kuin palvelutiimin kanssa kommunikointiin (H10).

”Vuorovaikutteista, jos ei minulle viestitä, voisinko itse viestiä paremmin?” (H9, asiakas)

Viestinnän tyyli ja sisältö koettiin myös tärkeäksi. Ajantasaisuus, ennakointi, sisällön selkeys ja oikeellisuus sekä ytimekkyys ja relevanttius nousivat oleellisina tekijöinä laadukkaassa viestinnässä (H1, H3, H4, H9, H10). Vastaanottaja tulee huomioida viestinnässä (H5) ja tiettyä tyyliä tulee ylläpitää (H6) haastattelutulosten perusteella. Yhteydenpitoon liittyen koettiin, että yhteyshenkilöllä ei ole merkitystä, kunhan asia hoituu (H4, H9). Toisaalta palvelupääällikköä pidettiin selkeänä yhteyshenkilönä erityisesti erityiskysymyksissä (H7). Yhteyshenkilön vaihtuessa koettiin tärkeäksi, että uusi yhteyshenkilö oli tietoinen aiemmin käydyistä keskusteluista ja sovituista asioista (H1).

Palvelun tarjoajan ja asiakkaan väliseen kommunikointiin liittyen, kasvokkain näkeminen ainakin alussa koettiin tulosten perusteella tärkeäksi, jotta yhteydenpito ja työskentely sujuisivat hyvin (H1, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10). Erillään toisistaan töiden teko koettiin tehokkaampana, kun oli ensin nähty ja tunnettiin (H10). Kommunikoinnin koettiin sujuvan helpommin tällöin (H7, H8). Näkeminen ajoittain koettiin hyväksi, sillä kasvokkain nähtäessä koettiin keskustelun olevan muuallakin kuin vain itse asiassa. Tämä koettiin positiivisena ajatellen tutustumista toisiinsa ja yhteisen kommunikointitavan löytymistä sekä asiakkaan tyytyväisyyden kasvamista näiden seurauksena. (H1, H4, H5)

”Starttipalaveriton hyvä olla kasvokkain, sen jälkeen yhteydenpito paljon helpompaa.

Helpompi lähestyä, kun on tavannut kerran.” (H7, asiakas)

Sijainnilla taas ei koettu olevan niin suurta merkitystä, mutta yhdessä haastattelussa esille nousi palvelun kieli. Haastateltava koki sijaintia tärkeämmäksi, että palvelua tuotetaan suomen kielellä. (H8) Palvelun tuottaminen Suomessa koettiin oleelliseksi, sillä talouspalveluihin liittyy paljon maakohtaisia asioita, kuten verotus ja nämä tulisi palveluntarjoajan tuntea erityisen hyvin (H10).

Sisäinen viestintä ja sen merkitys nousivat esille asiantuntijoiden haastatteluissa. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että asiakastyöhön tarvittavat tiedot eivät aina tulleet työntekijöille riittävän nopeasti ja työntekijät eivät olleet tietoisia kaikista vastuistaan (H6). Sisäisen viestinnän koettiin tärkeäksi olevan ajan tasalla ja oikea-aikaista.

“Mitä enemmän tiedän asioista, sitä varmemmin pystyn tuottamaan laatua.” (H6, kohdeyritys)

Sisäisen viestinnän sujuvuus on tärkeää myös, jotta asiakkaan suuntaan tapahtuva viestintä on sujuvaa ja johdonmukaista. Useamman asiantuntijan keskustellessa asiakkaan kanssa, tulee jokaisen olla tietoinen aiemmin puhutuista ja sovitusta asioista (H1). Haastattelujen perusteella koettiin tärkeäksi ymmärtää, mitkä asiat olivat asiakkaan linjauksia ja mitkä kohdeyrityksen sisäisiä sekä miksi ne on tehty (H5). Nämä tulisi viestiä selkeästi yrityksen sisäisesti.

6. LAADUN MITTAAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Seuraavaksi tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tuloksia sekä aiempaa tutkimusta, ja määritellään niiden avulla laadun edistämisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Empirian tulosten pohjalta löydettiin neljä teemaa, joiden sisältä voitiin tunnistaa asiakkaille ja asiantuntijoille tärkeitä asioita palvelun laatuun liittyen. Näistä teemoista yhdessä aiempien tutkimuksen löydöksiä kanssa koostetaan nyt tapoja varmentaa ja seurata laatua.

6.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijapalvelua tehtäessä asiantuntijuuden merkityksen korostuminen on selvää. Talouspalvelussa laadukkaan palvelun kriteereinä nousevat esimerkiksi luotettavuus ja asiakkaan huomioiminen, jotka molemmat vaativat asiantuntijoilta osaamista ja asiantuntijuutta (Chakrabarty et al. 2008). Palvelun laatu perustuu pitkälti asiakkaan kokemaan arvoon ja asiakkaan arvo syntyy osittain kohtaamisista asiantuntijoiden kanssa. Roy et al. (2019) toteaa palvelukokemuksen syntyvän juuri yksittäisistä kohtaamisista ja ne ohjaavat pidemmällä aikavälillä luottamukseen. Onnistunut palvelukokemus synnyttää positiivista asiakaskokemusta (Tuulaniemi 2011). Näin ollen asiantuntijan rooli palvelun laadussa on tärkeä.

Tehokas laadunhallintajärjestelmä auttaa yrityksiä kannustamaan työntekijöitä jatkuvasti kehittämään toimintaansa asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi (Hussein et al. 2016). Yrityksen laadunhallinta on sitä parempaa, mitä enemmän yrityksessä olevilla ihmisillä on mahdollisuudet ja kyvyt vaikuttaa sekä osallistua. Yrityksen työntekijöillä tulee olla ymmärrystä ja motivaatiota laatutavoitteiden toteuttamiseksi. Tällöin työntekijät ovat myös tyytyväisempiä työssään. (SFS-EN ISO 9000 2015, s.8-14) On äärimmäisen tärkeää huomioida asiantuntijat sekä heidän osaamisensa ja tarpeensa, mietittäessä mitä tulisi mitata laadunhallintajärjestelmässä. Useat tutkijat listaavat työntekijöiden osallistamisen laadunhallinnan tärkeänä tekijänä. Työntekijöiden osallistaminen, koulutus ja vastuu nostetaan aiemmassa tutkimuksessa esille tekijöinä, joilla on selkeä vaikutus laatuun (Psomas & Jaca 2016; Bouranta et al. 2019; Brah et al. 2000; Assarlind & Gremyr 2014).

Myös empiirinen aineisto vahvistaa asiantuntijoiden osaamista ja toimintaa tärkeänä osana laadunhallintaa. Asiantuntijuus ja alaan perehtyneisyys koettiin tärkeäksi, mikä

tarkoittaa niiden olevan koetun laadun kannalta tärkeitä ja näin ollen niiden tulee olla mitattavissa. Perehdytys on empiirisessä aineistossa yksi tärkeimpiä asiantuntijuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tähän liittyy vahvasti myös dokumentaatio ja monimuotoiset ohjeet. Hyvä perehdytys takaa hyvät lähtökohdat asiantuntijoille. Näin ollen koulutuksen tärkeys nousee myös empiirisessä tutkimuksessa esille ja vahvistaa aiemman tutkimuksen löydöksiä.

Osaamisen kehittämisen ja palvelun laadun parantamisen kannalta empiirinen aineisto nostaa resursoinnin tärkeyden esille. Onnistuneen resursoinnin myötä asiantuntijoille jää aikaa kehittyä itse ja kehittää palvelua sekä tehdä työtään laadukkaammin ja rauhassa. Kehitysorientoitunut ote työhön nähtiin empiirisen aineiston perusteella tärkeäksi. Myös laadunhallinnan tutkimus alleviivaa jatkuvan kehittämisen tärkeyttä.

Taulukko 3. *Asiantuntijuuden mittarit*

Mittarit - Asiantuntijuus	
Laadun varmennus	Laadun seuranta
Työntekijän tuottavuus	Palautteen antaminen ja saaminen
Työntekijän tyytyväisyys	Virheiden määrä ja laatu
Kehitys ja koulutus	Kerralla oikein tehty työ
Kyky tehdä havaintoja	Auditoinnit
Ideoiden ja parannusten määrä	

Taulukkoon 3 on kerätty seuraavissa alaluvuissa esitellyt asiantuntijuuteen liittyvät mittarit.

6.1.1 Asiantuntijan työn laadun varmentamisen mittarit

Asiantuntijoiden työn laatua voidaan varmentaa erilaisin mittarein, joita on tähän koottu empiirisen aineiston ja aiempien tutkimuksien pohjalta. Näitä ovat 1) työntekijöiden tuottavuus, 2) työntekijöiden tyytyväisyys, 3) Kehitys ja koulutus, 4) kyky tehdä havaintoja ja 5) Ideoiden ja parannusten määrä.

1) Työntekijöiden tuottavuus

Buavaraporn ja Tannock (2013) määrittelevät talouden palvelujen laadun mahdollisiksi mittariksi työntekijän tuottavuuden. Työntekijän tuottavuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi paljonko hän saa aikaan tietyssä ajassa tai kuinka paljon ideoita hän tuottaa tietyssä ajassa.

2) Työntekijöiden tyytyväisyys

Työntekijöiden tyytyväisyys on tärkeässä roolissa, jotta työntekijät voivat työskennellä tuottaen laadukasta palvelua. Empiirisen aineiston perusteella asiantuntijoiden saadessa käyttää arkityön ohella aikaa esimerkiksi kehittymiseen, laadun koettiin paranevan. Myös asiantuntijoiden tyytyväisyys luultavasti paranee tällöin. Aiemmassa tutkimuksessa Buavaporn & Tannock (2013) nimeävät työntekijöiden tyytyväisyyden yhdeksi talouspalvelun laadun mittariksi.

3) Kehitys ja koulutus

Kehittämisen on todettu aiemmin tässä työssä olevan tärkeä osa laadunhallintaa. Paremman laadun tuottamisessa työntekijät ja koulutus ovat tärkeitä peruselementtejä (Assarind & Gremyr 2014). Koulutuksen avulla työntekijät otetaan mukaan palvelun kehittymiseen ja laatuun liittyvä osaaminen saadaan sisällytettyä normaaleihin toimintatapoihin (Yusof & Aspinwall 2000). Asiantuntijoiden kehittäminen ja kouluttaminen edesauttavat palvelun kehittymistä ja paremman laadun tuottoa, tähän viittaa vahvasti myös empiirinen aineisto. Kouluttautumista tulee seurata ja mitata. Esimerkiksi erilaisten koulutusalojen käyttö auttaa seuraamaan asiantuntijoiden kouluttautumisen määrää.

4) Kyky tehdä havaintoja

Laatua voidaan asiantuntijoiden tekemisen tasolla mitata sen perusteella, kuinka paljon asiantuntijat ovat kykeneväisiä tekemään havaintoja (Buavaporn & Tannock 2013). Mitä enemmän asiantuntijalla on havainnointikykyä, sitä paremmin hän voi tuottaa laadukasta palvelua esimerkiksi löytämällä virheitä tai luomalla parempia tapoja tehdä työtä.

5) Ideoiden ja parannusten määrä

Koko yrityksen kyky luoda ja tuottaa paranee, kun sen kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua (SFS-EN ISO 9000 2015, s.8-14). Empiirisen aineiston perusteella asiantuntijan tulisi pystyä kyseenalaistamaan ja haastamaan prosesseja ja toimintaansa. Asiantuntijan tulisi osata löytää järkevimmät tavat tehdä työtään. Halua kehittää toimintaa voidaan mitata esimerkiksi sillä, paljonko kehitysideoita asiantuntija tuo palvelulle.

6.1.2 Asiantuntijoiden työn laadukkuuden seuranta

Asiantuntijoiden työn laadukkuuden seurannalle on määriteltä omat mittarit. Nämä ovat niin sanotusti korjaavia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on pyrkiä minimoimaan jo tapahtuneiden ongelmakohtien riskit laadun kannalta. Tällaisia mittareita ovat 1) Palautteen

antaminen ja saaminen, 2) Virheiden määrä ja laatu, 3) Kerralla oikein tehdyn työn määrä ja 4) Auditoinnit.

1) Palautteen antaminen ja saaminen

Empiirisen aineiston perusteella palaute auttaa kehittämään omaa toimintaa. Lisäksi palautetta on osattava antaa, sillä sen avulla myös asiakas voi oppia ja korjata asioita. Tällöin jokaisen on helpompaa tehdä omaa työtänsä. Asiantuntijoiden antamaa palautetta tulisi tarkastella ja heidän reagointiaan saamaansa palautteeseen seurata.

2) Virheiden määrä ja laatu

Virheitä syntyy aina ihmisen tekemässä työssä, mutta niiden kriittisyys ja niistä oppiminen toimivat olennaisena osana laatua määritellessä. Empiirinen aineisto toteaa, että virheistä tulee oppia ja parantaa omaa toimintaansa sekä kyettä korjaamaan virheet. Priede (2012) toteaa, että virheiden määrä laskee, kun yritys tunnistaa ja ymmärtää ongelmat sekä osaa toimia niitä ehkäisevästi. Virheiden määrä ja laatu ovat laadun kannalta tärkeitä ja siksi niitä tulisi seurata. Ne kertovat siitä, miten paljon palvelun tuotanto poikkeaa ideaalista. Myös muutos virheiden määrässä on laadun muutoksen kannalta oleellinen. Virheiden laatua mitattaessa voisi pohtia juurisyitä virheen syntymisen taustalla. Buavaraporn & Tannock (2013) esittävät virheet mittareiksi juuri talouden palveluissa.

3) Kerralla oikein tehdyn työn määrä

Palvelun laadun kannalta merkitystä on sillä, kuinka paljon aikaa palvelun eri osa-alueiden tuottamiseen käytetään. Kerralla oikein tehdyn työn prosentuaalinen määrä voi toimia laadun mittarina (Meurman 2019).

4) Auditoinnit

Sisäiset auditoinnit auttavat yritystä hallinnoimaan suorituskykyään ja seuraamaan laatuaan. (SFS-EN ISO 9001 2015, s.27-29). Auditointien avulla voidaan parantaa yrityksen toimintaa (Alic & Rusjan 2010). Näin ollen sisäiset auditoinnit toimivat hyvänä laadun seurannan välineenä palvelussa.

6.2 Palvelun tuotannon jatkuvuus

Palvelun tuotannon aikana tulee varmistaa, että palvelu on jatkuvaa ja näin myös laadukasta. Palvelu on laadukasta sen ollessa ajan tasalla ja kehittyvää. Palvelua tuotettaessa laatuun liittyen korostuvat asiakkaan odotukset ja kokemukset (Chakrabarty et al. 2008; Tuulaniemi 2011) sekä jatkuva kehitys (Lillrank et al. 2001).

Palvelun kehittäminen takaa palvelun jatkumisen ja estää yritystä tuottamasta vahingossa vanhentunutta palvelua tai toimimasta epätehokkailla tavoilla. Aiempi tutkimus korostaa jatkuvaa kehitystä osana palvelun tuotantoa. Parannuksen taustalla voivat olla ympäristön muutokset (Lillrank et al. 2001), kilpailijoiden toiminta tai markkinoiden vaihtelu (Lecklin 2006, s.18). Palvelun jatkuvan parannuksen ei tulisi olla erillinen osa tai tapahtuma, vaan osa päivittäistä työtä (Jurburg et al. 2017), joten palvelun tuotannossa tulee jatkuvasti miettiä kehityskohteita ja mahdollisuuksia toimia entistä paremmin.

Empiirinen aineisto korostaa palvelun pitämistä ajantasaisena ja sen tuottamista parhaalla mahdollisella tavalla, kuitenkin asiakaskohtaisesti. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tulee olla selkeä ymmärrys palvelun sisällöstä ja aikatauluista. Empiirinen aineisto nostaa säännöllisen läpikäynnin tärkeäksi osaksi laadukasta palvelua. Säännöllisten tapaamisten yhteydessä olisi hyvä käydä läpi esimerkiksi kehitysideoita, palautetta ja aikataulua. Toisaalta perustietojen ja toimintatapojen tarkastaminen nähtiin tärkeänä, jotta voidaan toimia parhaiden käytäntöjen mukaisesti.

Empiirinen aineisto nostaa esille säännöllisen läpikäynnin, jota palvelun tasoa voidaan varmistaa jatkuvasti ja pitää huolta siitä, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Tällöin molemmat osapuolet ovat selvillä palvelun sisällöstä ja tulevaisuuden suunnista palvelun kehittämisessä. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen toimii tärkeänä pohjana menestykselle sekä takaa jatkuvuutta asiakassuhteissa (SFS-EN ISO 9000 2015, s.8-9).

Dokumentaation pitäminen ajan tasalla ja sen säilytyspaikkojen selkeys tulevat esille empiirisessä aineistossa. Dokumentaation säännöllinen läpikäynti ja muutosten selkeä raportointi koettiin empiirisen aineiston perusteella olennaiseksi osaksi hyvää dokumentaatiota. Dokumenttien tulisi olla saatavilla ja löydettävissä helposti. Lisäksi koettiin tärkeäksi, että asiakas tietää mitä dokumentteja palvelun tuottajalla on käytössään. Aiemman tutkimuksen pohjalta dokumentaation oikeanlainen hallinta varmistaa vain oikeellisen ja hyväksytyn dokumentaation käytön yrityksessä (Hussein et al. 2016). Tällöin dokumentaatiossa oleva tieto pysyy ajan tasalla eikä väärää tietoa kulkeudu yritykseen.

Taulukko 4. Jatkuvan palvelun mittarit

Mittarit – Palvelun tuotannon jatkuvuus	
Laadun varmennus	Laadun seuranta
Palvelun luotettavuus	Reklamaatioiden määrä
Aikataulujen pitävyys	Asiakkaan tyytyväisyys
Palvelun nopeus tarkkuus ja joustavuus	Läpimenoajat
Yhtenäiset käytännöt ja tarkastus	Sovittujen töiden tekeminen
Dokumentaation saavutettavuus	Kustannukset

Taulukossa 4 esitellään seuraavien alalukujen palvelun tuotantoon liittyvät mittarit.

6.2.1 Palvelun jatkuvan seurannan varmistaminen

Jatkuvan palvelun laadukkuuden varmistamiseen voidaan hyödyntää mittareita, kuten 1) Palvelun luotettavuus, 2) Aikataulujen pitävyys, 3) Palvelun nopeus, tarkkuus ja joustavuus, 3) Yhtenäiset käytännöt ja tarkastus sekä 4) Dokumentaation saavutettavuus.

1) Palvelun luotettavuus

Palvelun luotettavuus kertoo asiakkaiden tyytyväisyydestä palveluun ja toisaalta myös sitoutuneisuudesta. Palvelun luotettavuus ja kyky tuottaa palvelua täsmällisesti ovat yksi laatua mitattava asia (Parasuman et al. 1988) ja sitä voidaan mitata esimerkiksi asiakaspalautteen ja asiakaspysyvyyden perusteella.

2) Aikataulujen pitävyys

Aikataulujen pitävyys ja sen seurata nousivat empiirisessä aineistossa tärkeäksi palvelun tuotannossa. Laadun mittareita palveluissa voivat olla ajan seuraaminen ja aikataulussa pysyminen (Pesonen 2007 s.119) sekä palvelun täsmällisyys (Parasuman et al. 1988).

3) Palvelun nopeus, tarkkuus ja joustavuus

Palvelun nopeus, tarkkuus ja joustavuus toimivat laadun mittareina (Buavaporn & Tan-nock 2013), sillä ne yhdessä kokonaisuutena varmistavat palvelun olevan sekä asiakkaalle että palvelun tuottajalle kannattavia ja toimivia. Näiden ollessa kunnossa palvelua on mahdollista tuottaa jatkuvasti laadukkaana.

4) Yhtenäiset käytännöt ja tarkastus

Varmistamalla yhtenäiset käytännöt palvelun tuotannossa, voidaan pitää huolta, että palvelu pysyy jatkuvasti hyvänä ja tasalaatuisena, riippumatta palvelua tuottavasta henkilöstä. Empiirinen aineisto korostaa säännöllistä tarkastusta, ja toimintatapojen läpikäyntiä, jotta niiden voidaan varmistaa olevan yhtenäiset. Näin ollen toimintatapojen yhtenäisyyden tarkastaminen tasaisin väliajoin, toimii laadun mittarina.

5) Dokumentaation saavutettavuus

Dokumentaation saavutettavuus määrittelee sen, voidaanko palvelua tuottaa sovitusti dokumentaation mukaisesti sekä näin ollen laadukkaasti. Mikäli dokumentaatio on helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä, lisää se palvelun laatua. Dokumentaation saavutettavuutta voidaan mitata esimerkiksi sen perusteella, miten kauan dokumentaation löytämiseen menee aikaa.

6.2.2 Jatkuvan palvelun laadun seuranta ja tarkistus

Jatkuvan palvelun tuottamaa laatua voidaan myös tarkastaa laatumittareiden avulla. Tällaisia mittareita ovat 1) Reklamaatioiden määrä, 2) Asiakkaan tyytyväisyys, 3) Läpimenoajat, 4) Sovittujen töiden tekeminen ja 5) Kustannukset.

1) Reklamaatioiden määrä

Reklamaatioiden määrä toimii yhtenä laadun mittarina (Meurman 2019) Reklamaatioiden määrän avulla voidaan mitata palvelun laatua ja oikeellisuutta, sillä jos reklamaatioita tulee paljon, jotain tehdään mahdollisesti väärin tai huonolla laadulla ja siihen tulee puuttua.

2) Asiakkaan tyytyväisyys

Empiirinen aineisto korostaa asiakkaan huomioimista yksilönä ja toimimista asiakaskohdattaisesti. Myös aiempi tutkimus nostaa asiakkaan tyytyväisyyden tärkeäksi osaksi laadun tuottoa. Pesonen (2007, s.119) listaa asiakastyytyväisyyden tason yhdeksi laadun mittariksi. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi palautteiden perusteella.

3) Läpimenoajat

Läpimenoajat voidaan erityisesti talouden palvelussa nähdä hyvänä mittarina. Buavara-porn ja Tannock (2013) määrittelevät tutkimuksensa tuloksena talouden palveluissa mahdollisiksi mittareiksi prosessin läpimenoajan. Läpimenoajat mittaavat prosessin tehokkuutta, mutta tehokkuuden ohella on hyvä muistaa laadukkuuden säilyminen.

4) Sovittujen töiden tekeminen

Empiirinen aineisto nostaa esille toimintatapojen yhtenäisyyden ja sen, että todella tehdään sitä mistä on sovittu sekä pysytään sovitussa aikataulussa. Pesosen (2007, s.119) mukaan sovittujen töiden tekemisen tai tekemättömyyden seuranta voidaan pitää yhtenä laadun mittarina. Myös Parasuman et al. (1988) nostaa työntekijän vakuuttavuuden eli kyvyn luoda luottamusta ja varmuutta laadun mittariksi. Sovittujen töiden tekemisen taso edistää vakuuttavuuden luontia.

5) Kustannukset

Palvelua ja sen laatua voidaan mitata kustannusten perusteella. Laatuun liittyen kustannukset voidaan jakaa kahteen osaan. Laadun tuotosta tulleet kustannukset tarkoittavat kustannuksia, jotka syntyvät esimerkiksi ennaltaehkäisyyn tai palvelun arviointiin liittyen. Huonosta laadusta syntyneet kustannukset voivat taas olla virheistä aiheutuneista kustannuksista. (Priede 2012) Meurmanin (2019) mukaan erityisesti huonosta laadusta syntyneet kustannukset toimivat hyvänä laadun mittarina. Priede (2012) taas nostaa molemmat kustannukset hyviksi mittareiksi, sillä ennaltaehkäisyyn käytettyjä kustannuksiakaan ei tulisi olla liikaa, jotta ei tuotettaisi ylilaatua.

6.3 Muutostilanteissa toimiminen

Ulkoistetussa palvelussa asiakkaan on luotettava, että palvelu toimii missä tahansa olosuhteissa. Muutostilanteissa toimiminen ja sen tärkeys korostuvat, kun tarjotaan palvelua. Chakabarty et al. (2008) mukaan ulkoistetusti tarjotun palvelun tulee olla todella luotettavaa ja varmaa ollakseen laadukasta. Myös Buavaporn ja Tannock (2013) korostavat luotettavuutta ja varmuutta. Muutostilanteissa erityisesti asiakkaan on luotettava siihen, että palvelun tuotanto jatkuu ja on varmaa tilanteesta huolimatta. Palveluntarjoajan on kyettävä toimimaan muuttuvissa tilanteissa ja pystyttävä tuottamaan palvelua asiakkaan vaatimusten mukaisesti.

Empiirinen aineisto korostaa toimintavarmuuden ylläpitoa jatkuvasti. Tämä tarkoittaa, että tuottaakseen laadukasta palvelua yrityksen on varmistettava palvelun toimivuus esimerkiksi henkilövaihdoksissa tai sairastapauksissa. Asiantuntijoilla tulisi olla osaamista siirtyä asiakkaasta toiseen tarpeen vaatiessa ja työohjeiden tulisi tukea tätä. Tähän liittyy myös ennakointi niin asiantuntijoiden osaamisessa, mutta myös esimerkiksi resursoinnissa. Palveluntarjoajan on pysyttävä ajan tasalla muutoksista ja kyettävä toimimaan ilman poikkeuksia.

Asiantuntijoiden ja palvelutiimin pysyvyys nähdään empiirisen aineiston pohjalta tärkeänä laadun kriteerinä. Erityisesti asiakkaan näkökulmasta tämä koettiin tärkeäksi. Laatukäsityksen koettiin empiirisen aineiston perusteella henkilöityvän vahvasti ihmisiin, mikä toisaalta koettiin haasteelliseksi. Asiakkaan näkökulmasta pysyvyys nähtiin tärkeänä, jotta palvelua tuottava asiantuntija tuntisi asiakkaan ominaispiirteet ja yrityksen toiminnan. Toisaalta muutoksen tapahtuessa on oltava selkeät toimintatavat ja työohjeet, jotta esimerkiksi uusien työntekijöiden on helppo aloittaa tuottamaan palvelua.

Taulukko 5. Muutostilanteessa toimimisen mittarit

Mittarit – Muutostilanteissa toimiminen	
Laadun varmennus	Laadun seuranta
Perehdytyksen toimivuus	Poikkeamat prosessissa
Työohjeiden selkeys	Ongelmien määrä
Ennakointi resursoinnissa	

Taulukko 5 esittää muutostilanteiden ennakkoinnin ja hallinnan mittarit, jotka on esitelty seuraavissa alaluvuissa.

6.3.1 Muutostilanteiden ennakointi

Muutostilanteissa toimimisen ennakkoinnin kykyjen ja onnistumisen mittaamiseen voidaan käyttää seuraavia mittareita 1) Perehdytyksen toimivuus, 2) Työohjeiden selkeys ja 3) Ennakointi resursoinnissa.

1) Perehdytyksen toimivuus

Perehdytys ja sen toimivuus antavat pohjan asiantuntijoiden kyvylle tehdä työtänsä. Empiirisen aineiston mukaan muutostilanteissa toisaalta pysyvyyden koettiin olevan olennaista, mutta myös perehdytyksellä nähtiin olevan tärkeä rooli muutosten hallinnassa. Hyvä perehdytys takaa hyvät lähtökohdat asiantuntijoilla ja sen toimivuutta on tärkeää mitata.

2) Työohjeiden selkeys

Toimintatapojen ollessa hyvin dokumentoitu, on uusien työntekijöiden helpompi ymmärtää ne (Priede 2012). Työohjeiden selkeys auttaa tuottamaan palvelua tilanteesta riippumatta eikä esimerkiksi tekijän vaihtumisella ole merkitystä palvelun tasoon. Työohjeiden

selkeys laadun mittarina on siis perusteluta, sillä sen avulla voidaan varmistaa laadukkuus tilanteesta riippumatta. Työohjeiden selkeyttä voidaan mitata esimerkiksi uuden työntekijän tullessa yritykseen niin, että häneltä kysytään palautetta työohjeista.

3) Ennakointi resursoinnissa

Ennakointi resursoinnissa on tärkeä osa palvelun tarjontaa, sillä muuttuviin tilanteisiin olemassa olevien asiakkaiden palveluissa sekä täysin uusiin asiakkaisiin on voitava varautua. Empiirinen aineisto esittää resursoinnin tärkeyden osana laadukasta työntekoa ja jatkuvuutta. Resursoinnin ennakointia mittaamalla, voidaan varmistaa palvelun jatkuvuus. Resursoinnin ennakointi näkyy tasaisina työkuormina ja mahdollisuuksina tarjota asiakkaalle heidän haluamansa palvelut viiveettä.

6.3.2 Muutostilanteiden hallinta

Muutostilanteiden hallinta voidaan seurata ja selvittää, miten korjataan mahdollisesti tiedossa olevat muutokset ja opitaan niistä. Muutostilanteiden hallintaa voidaan mitata seuraavilla mittareilla 1) Poikkeamat prosessissa ja 2) Ongelmien määrä.

1) Poikkeamat prosessissa

Palveluntarjoajan tulee huomata poikkeamat prosessissa ja olla niistä yhteydessä asiakkaalle läpinäkyvästi. Poikkeamien huomaaminen ja niihin reagointi koettiin tärkeäksi empiirisen aineiston perusteella. Myös Meurman (2019) listaa poikkeamat laadun mittareiksi. Poikkeamien määrän ja tyyppin mittaaminen auttaa niin korjaamaan syntyneet poikkeamat kuin oppimaan välttämään samanlaisia jatkossa.

2) Ongelmien määrä

Ongelmien määrän avulla voidaan mitata palvelun laadukkuutta (Pesonen 2007, s.119). Ongelmien määrän ohella niitä aiheuttavat syyt on syytä huomioida, jotta samoja ongelmia ei syntyisi jatkossa. Ongelmien määrä mittarina on konkreettinen mittari palvelun haasteista.

6.4 Yrityksen viestintä

Assarlind ja Gremyr (2014) nostavat tärkeänä teemana laadunhallintaan liittyen työntekijöiden kyvyt kommunikoida ja informaation kulun sujuvuuden. Yrityksen kommunikation toimiessa niin sisäisesti kuin ulkoisesti, on yrityksen helpompaa tuottaa laadukasta palvelua. Hussein et al. (2016) mukaan hyvä laadunhallintajärjestelmä keskittyy myös

kommunikointiin ja asiakkaan kuunteluun. Yrityksen reagointikyky kasvaa, kun viestintä on kunnossa ja kommunikointi sujuvaa sekä jatkuvaa (ElKholi & El Shewy 2016).

Empiirinen aineisto korostaa yhteistyön toimivuutta laadukkuuden takaamiseksi. Vuorovaikutuksen avoimuus ja tiedon kulku ovat tärkeä osa palvelua. Kummankin osapuolen tyytyväisyys osoittaa toimivuuden vuorovaikutuksessa ja edistää yhteistyön mielekkyyttä. Kohtaamiset kasvokkain ainakin muutaman kerran, nähtiin olennaisina, jotta toisen tapaa viestiä voitiin ymmärtää paremmin ja työskentely olisi sujuvampaa.

Empiirisen aineiston mukaan kommunikointitavat on tärkeää sopia etukäteen, jotta kommunikointi pysyy ajantasaisena ja merkityksellisenä. Erityisesti palautteen antoon liittyvät kanavat, niiden sopiminen ja käyttö, ovat tärkeitä palvelun kannalta sekä asiakkaan että tarjoajan näkökulmasta. Lisäksi erityisesti kiireellisten asioiden kommunikointiin oleva sovittu kanava koettiin tärkeäksi.

Sisäisen viestinnän sujuvuus nousi empiirisessä aineistossa esille, sillä se liittyi myös asiakkaalle viestimiseen. Sisäisen viestinnän ollessa sujuvaa, voidaan asiakkaalle viestiä johdonmukaisemmin. Lisäksi sisäinen viestintä koettiin tärkeäksi, jotta työntekijät tietäisivät esimerkiksi taustat päätöksille.

Taulukko 6. Yrityksen viestintään liittyvät mittarit

Mittarit – Yrityksen viestintä	
Laadun varmennus	Laadun seuranta
Tiedon kulku asiakkaan kanssa	Palautekanavat
Sovitun viestintäkanavan käyttö	Palautteen kerääminen
Tiedon kulku sisäisesti	

Taulukko 6 kokoaa yhteen yrityksen viestintään liittyvät mittarit, joita avataan lisää seuraavissa alaluvuissa.

6.4.1 Kommunikoinnin toimivuus

Viestinnän ja kommunikoinnin toimivuutta voidaan mitata ennakoivasti ja varmentavasti seuraavilla mittareilla: 1) Tiedon kulku asiakkaan kanssa, 2) Sovitun viestintäkanavan käyttö ja 3) Tiedon kulku sisäisesti.

1) Tiedon kulku asiakkaan kanssa

Tiedon kulku asiakkaan kanssa ja sen toimivuus ovat tärkeä osa laadukasta palvelua ja näin ollen tärkeä mitattava asia. Asiakkaan ja työntekijän kanssakäymistä tulisikin mitata

laatua mitattaessa. Gadenne ja Sharma (2009) tunnistavat työntekijän ja asiakkaan kommunikoinnin parantamisen yhdeksi laadunhallinnan olennaiseksi tekijäksi. Myös Assarlin ja Gremyr (2014) näkevät informaation ja kommunikoinnin yhtenä pääteemana liittyen laadun parantamiseen.

2) Sovitun viestintäkanavan käyttö

Viestintäkanavien ennalta sopiminen ja sovittujen kanavien käyttö selkeyttävät ja parantavat kanssakäymistä. Näin ollen laadun takaamiseksi on hyvä pitää huolta, että sovittuja käytäntöjä noudatetaan ja siksi tätä tulisi mitata.

3) Tiedon kulku sisäisesti

Sisäisen tiedonkulun onnistuminen on osa palvelua ja sen laadukkuutta, ja sitä tulisi mitata. Sisäiseen viestintään liittyvät niin viestintäkanavat ja viestinnän tyyli kuin esimerkiksi saatavilla oleva dokumentaatio. Huonosti valmisteltu dokumentti voi tuottaa ongelmia. Se voidaan ymmärtää väärin tai se voi johdatella väärään ajatteluun. Tällöin voi syntyä ongelmia yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa. (Adams 2003) Tämä ongelmien syntyminen päätee myös tiedon kulkuun yleisesti.

6.4.2 Kommunikoinnin ja viestinnän seuranta

Kommunikoinnin ja viestinnän seurantaan voidaan hyödyntää palautetta mittarina. Erityisesti palautteeseen liittyen 1) Palautekanavat ja 2) Palautteen kerääminen toimivat laadun mittareina.

1) Palautekanavat

Palautekanavat ja niiden määrittely ovat tärkeä osa palautteen saamista. Empiirinen aineisto painottaakin palautekanavien määrittelyä ja niiden käyttöä. Palautekanavien käyttöä oikein sekä niiden toimivuutta tarkoitukseensa on hyvä mitata.

2) Palautteen kerääminen

Empiirisen aineiston mukaan palaute on merkki siitä, että jotakin tapahtuu ja palvelu kehittyy. Näin ollen on olennaista kerätä palautetta asiakkailta ja seurata, että palautetta varmasti kerätään. Yrityksen on tiedettävä asiakkaiden käsitys odotusten ja vaatimusten täyttymisestä. Tämä saadaan tietää keräämällä palautetta. (Pesonen 2007, s.116-117)

6.5 Yhteenveto

Tutkimuksen tuloksena löydetyistä neljästä teemassa koottu mittaristo tarkastelee kohdeyrityksen talouspalvelun laatua erilaisista näkökulmista ja eri lähestymistavoin. Asiantuntijuuden tärkeys korostuu palveluissa ja luotettavuus sekä asiakkaan odotuksiin vastaaminen esiintyvät olennaisina laadun kannalta. Asiantuntijuuden varmistamisessa korostuvat hyvä perehdytys, osaamisen kehittäminen ja onnistunut resursointi. Siksi asiantuntijuuden mittarit keskittyvät osoittamaan asiantuntijoiden kyvyt ja osaamisen esimerkiksi mittaamalla kehityksen ja koulutuksen määrää sekä kerralla oikein tehdyn työn määrää. Asiantuntijuutta voidaan mitata sekä ehkäisevästi että korjaavasti. Asiantuntijuudessa laatua varmennetaan esimerkiksi varmistamalla riittävä koulutuksen taso. Laatu seurataan korjaavasti tarkastelemalla esimerkiksi virheiden määrää ja laatua.

Jatkuva palvelu ja sen sujuminen ovat olennainen osa kohdeyrityksen toimintaa. Palvelun laadukkuus syntyy ajan tasaisesta ja kehittyvästä toiminnasta. Palvelun tuotannon jatkuvuuden mittarit auttavat seuraamaan palvelua ja sen laadukkuutta määrittelemällä palvelun luotettavuutta, toimivuutta ja sujuvuutta. Jatkuvassa palvelussa laatua mitataan ennakoivasti esimerkiksi aikataulujen seurannalla ja tarkastamalla yhtenäisissä käytännöissä pysymistä. Korjaavia toimenpiteitä varten laatua mitataan seuraamalla toteutuneita tapahtumia esimerkiksi reklamaatioiden määrää seuraamalla sekä kustannuksien avulla.

Muutostilanteiden hallinta on olennaista lähes jokaisessa yrityksessä. Maailmaa muuttuu ja siihen on kyettävä reagoimaan. Asiakkaan tarpeet muuttuvat, tilanteet palvelun tuotannossa muuttuvat ja monenlaisiin tilanteisiin tulee varautua. Muutostilanteiden hallinnassa laatu näkyy palvelun säilymisenä ennallaan ja asiakkaan vaatimusten mukaisena. Laatua voidaan mitata ennakoivasti varmistamalla riittävä perehdytys, ennakointi sekä työohjeiden selkeys. Joskus vaaditaan korjaaviakin toimia ja niiden mittaamiseen voidaan käyttää mittareita kuten poikkeamien seurantaa sekä ongelmien määrän seurantaa.

Yrityksen toimiva viestintä niin sisäisesti kuin asiakkaalle edistää laadukasta toimintaa ja sen onnistuminen nähdään kohdeyrityksen kannalta tärkeänä. Viestinnän toimiessa yrityksen reagointikyky kasvaa ja laatua voidaan tarjota tehokkaammin. Yrityksen viestinnässä laadukkuutta on sujuva ja jatkuva kommunikointi niin sisäisesti kuin ulkoisesti sekä sovitut toimintatavat viestinnässä. Tätä laatua voidaan mitata ehkäisevästi seuraamalla

tiedon kulkua asiakkaan kanssa sekä sisäisesti ja sovittujen kanavien käytön toteuttamista mittaamalla. Korjaavina toimenpiteinä toimivat palautekanavien määrittely ja palautteen kerääminen.

7. PÄÄTELMÄT JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä arvioidaan tutkimusta ja sen uutuusarvoa. Lopuksi pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheeseen liittyen.

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää laadun ja laadunhallinnan käsitteitä talouspalvelussa, selvittää millaisia asioita talouspalvelua tuottavan yrityksen tulisi huomioida laatuun liittyen ja luoda mittaristo laadun mittaamiseen talouspalvelua tuottavassa yrityksessä. Tavoitteena oli selvittää mitä kohdeyrityksen tulisi mitata ja millaisin mittarein. Lopputuloksena luotiin yksilöllinen mittaristo kohdeyrityksen laadunhallintaan.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tutkimuksessa oli mukana viisi haastateltavaa neljästä kohdeyrityksen asiakasyrityksestä sekä kuusi kohdeyrityksen edustajaa. Haastattelut pohjautuivat kirjallisuuden löydöksiin sekä kohdeyrityksen projektitiimin ideointipajaan. Analysointi tehtiin temaattisella analyysillä, jonka avulla aiheistosta löydettiin neljä teemaa.

Tutkimuksen lähtökohtina olivat kolme alatutkimuskysymystä ja niiden päätutkimuskysymys. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitettiin laadun ja laadunhallinnan määritelmiä palvelutuotannossa ja kysymyksenä oli *”Miten laatu ja laadunhallinta määritellään palvelutuotannossa?”*. Laadun määritelmän todettiin olevan jokseenkin sama, oli kyseessä palvelu tai tuote. Nykypäivän laatumääritelmät pohjautuvat pitkälti ensimmäisiin laadun määritelmiin ja jalostavat niitä nykypäivän tarpeiden mukaisiksi. Laadun voidaan sanoa olevan asiakkaan toiveiden ja tarpeiden toteuttamista yritykselle kannattavalla tavalla. Palvelun laadussa korostuu erityisesti asiakaskokemus ja laatu voidaan määritellä esimerkiksi asiakkaan odotusten ja asiakkaan kokeman arvon erolla. Laadunhallinta määriteltiin yrityksen ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa suunnitelmallisesti ja koordinoitusti. Laadunhallintaan liittyy suunnittelu, kehitys ja valvonta.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli *”Millaisilla mittareilla laatua voidaan mitata?”*. Laadun mittaamiseen löydettiin monenlaisia tapoja ja mittareita. Palvelun ollessa abstraktimpaa, kuin tuotteiden, todettiin laadun mittareiden myös olevan palvelun luonteeseen

sopivia ja mittaamiselle tarvittavan selkeä kehys. Laatua mitattaessa tulee määritellä mitä halutaan mitata ja sitten valita menetelmät siihen. Tämän jälkeen mittaukset voidaan toteuttaa ja tulokset analysoida ja raportoida. Kirjallisuudesta löydettiin erilaisia mittareita laadun mittaamiseen. Tällaisia olivat kriittisten menestystekijöiden määrittely, laatuavoitteiden asetus ja toteutuminen, asiakastyytyväisyys, laatu kustannukset ja työntekijöiden tyytyväisyyden, tehokkuuden ja töiden tekemisen seuranta.

Kolmas alatutkimuskysymys keskittyi talouspalveluihin ja niiden erityispiirteiden huomioimiseen laadun näkökulmasta. Kolmas alatutkimuskysymys oli *”Mitkä ovat talouspalvelulle tärkeimpiä asioita laadun toteutumisen kannalta?”*. Tähän kysymykseen saatiin vastauksia pääasiassa empiirisen tutkimuksen tuloksista. Tutkimus toteutettiin haastattelujen avulla ja niiden tuloksista luotiin kohdeyrityksen toiminnan ja laadukkuuden kannalta toimivat teemat laadun mittaamiseen. Kohdeyrityksen toiminnalle eli talouspalvelun tuottamiselle tärkeimpinä asioina tulosten perusteella nähtiin asiantuntijoiden osaaminen ja kyky toimia kehitysorientoituneesti sekä perehdytyksen onnistuminen, palvelun toimivuus ja toiminnan säännöllinen läpikäynti, dokumentaation ajantasaisuus ja parhailla toimintatavoilla toiminen, muutostilanteissa toiminen ja ennakointi esimerkiksi resursoinnissa sekä viestinnän onnistuminen niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Näiden löydöksiä pohjalta luodut teemat toimivat pohjana laatumittaristolle.

Pääitutkimuskysymyksenä työssä oli *”Mitä talouspalvelun laadunhallintajärjestelmän tulisi mitata laadun varmistamiseksi ja ylläpitämiseksi?”*. Tämän selvittämiseksi työssä selvitettiin ensin kirjallisuuden perusteella pohjaa palvelujen laadunhallinnalle ja laadun mittaamiselle. Kirjallisuus avasi hyvän laadunhallintajärjestelmän piirteitä ja asioita, joita laadunhallintajärjestelmää käyttöönotettaessa ja käytettäessä tulisi huomioida. Tällaisia asioita olivat suunnittelun, kehityksen ja seurannan huomioiminen laadunhallinnassa, laadun mittaamisen elinkaaren ymmärrys sekä kehitystoimien toteuttamisen tarpeet ja toimenpiteet. Empiirisellä tutkimuksella löydettiin juuri kohdeyritykselle tärkeitä teemoja ja mitattavia asioita. Kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen perusteella luotiin kohdeyrityksen mittaristo, joka koostui neljästä teemasta: Asiantuntijuus, palvelun tuotannon jatkuvuus, muutostilanteissa toiminen ja yrityksen viestintä. Jokaisen teeman alle löydettiin mittareita, jotka jaoteltiin varmentamisen ja seurannan mittareihin. Tämä jako syntyi kirjallisuuden pohjalta, jossa ennakkoivia tai ehkäiseviä ja paljastavia tai korjaavia toimenpiteitä määriteltiin niin kehitystoimenpiteille kuin talouspalvelun kontrolleille. Tämä mittaristo löytyy koottuna liitteestä B.

7.2 Tutkimuksen arviointi ja uutuusarvo

Tapaustutkimusta arvioidaan usein reliabiliteetin ja validiteetin kannalta. Yin (2003) esittelee validiteetin ja reliabiliteetin toteutumista tapaustutkimuksissa arvioivat neljä kriteeriä. Rakenteellinen validiteetti varmistaa, että tutkimuksessa on valittu sopivat ja toimintakykyiset mittaustavat, jotka toimivat juuri kyseiseen tutkimukseen. Sisäinen validiteetti varmistaa syy-seuraussuhteiden olemassa olon ja oikeellisuuden. Tätä käytetään vain selittävissä tai syyperäisissä tutkimuksissa. Ulkoinen validiteetti varmistaa tutkimuksen tuloksien yleistettävyyttä. Reliabiliteetti varmistaa tutkimuksen toiminnan toistettavuutta samoin tuloksin. (Yin 2003) Syy-seuraussuhteiden toteutumista eli sisäistä validiteettia ei käsitellä tämän tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin toteutumisen yhteydessä.

Rakenteellinen validiteetti toteutuu, kun tutkimuksessa on määritelty tietyt tutkimuskohdet ja valitut mittaustavat vastaavat näitä. Usein ongelmana nähdään huonot mittarit ja tulosten tarkastelijan subjektiivisuus. (Yin 2003) Tutkimuksen mittaustavaksi valikoitui haastattelut, tarkemmin teemahaastattelut, sillä niiden koettiin soveltuvan halutun asian selvittämiseen. Tutkimus pyrki kohdeyrityksen asiakkaiden ja asiantuntijoiden näkemyksen ja toiveiden avulla luomaan toimivan mittariston laadulle ja näin ollen vapaamuotoiset haastattelut sopivat tilanteeseen parhaiten. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijä voi kuitenkin vaikuttaa tutkimukseen monella tavalla, joten tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haasteellista. Tutkijan omat näkökulmat ja mielipiteet saattavat vaikuttaa lopputulokseen. Haastattelujen yhteydessä tutkija voi johdatella haastateltavaa haluamaansa suuntaan ja jotakin olennaista on voinut jäädä käymättä läpi. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa pyrittiin kysymään vain tarvittavat ja annettiin haastateltavan puhua mahdollisimman pitkään ja vapaasti. Tällöin haastattelija ei johdatellut keskustelua, vaan keskustelu kulki haastateltavan ajatuksien mukaan. Haastattelut analysoitiin temaattisella analyysillä, jossa teemat pyrittiin rakentamaan haastatteluissa nousseiden asioiden pohjalta, unohtamalla haastattelurunkoon asetetut teemat. Tällöin teemat saatiin tulosten kannalta vastaaviksi, eikä painotettu liikaa tutkijan ennakkoon valitsemia haastattelun teemoja. Haastattelujen tulokset käsiteltiin anonyymisti, joka mahdollisti haastateltaville avoimemman ja rehellisemmän vastaamisen.

Ulkoinen validiteetti toteutuu, kun tapaustutkimuksen tuloksia voidaan yleistää ja hyödyntää tutkitun kohteen ulkopuolella. Tapaustutkimuksen osalta on kyse analyyttisestä yleistämisestä, jolloin tutkija pyrkii yleistämään tietyt tulokset laajempaan teoriaan. Tämän teoria tulee olla testattu useilla tuloksilla ja tuloksien tulee tukea teoriaa. (Yin 2003)

Tutkimuksen tulokset on kohdennettu tutkimuksen kohteena olleen kohdeyrityksen toiveiden ja tarpeiden mukaan, mutta saadut tulokset myötäilevät hyvin teoreettista pohjaa. Tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia, sillä empiirisen tutkimuksen tulokset täydentävät ja myötäilevät kirjallisuutta sekä ovat keskenään johdonmukaisia. Näin ollen tutkimuksen ulkoinen validiteetti toteutuu tapaustutkimuksen määritelmän mukaisesti kohtuullisen hyvin.

Reliabiliteetti toteutuu, kun tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksen periaatteita noudattaen ja sama tutkimus on toistettavissa samoilla tuloksilla. Tällä pyritään minimoimaan virheet ja harhat tutkimuksessa. Toistettavuutta varten tutkimuksen vaiheet tulee olla dokumentoitu. (Yin 2003) Mittausten ja havaintojen pysyvyyden kannalta tutkimus toteuttaa reliabiliteetin vaatimuksia melko hyvin. Talouspalvelu muuttuu maailman kehittyessä, joten kaikki tänä päivänä laatuun vaikuttavat asiat ja laadukkuutta osoittavat asiat eivät välttämättä ole tulevaisuudessa enää relevantteja. Lyhyemmällä ja järkevällä aikavälillä tarkasteltuna tuloksien voidaan sanoa olevan pysyviä. Näin ollen tutkimus on toistettavissa lyhyellä aikavälillä, mutta esimerkiksi haastateltavien käsitys laadusta ja heidän tarpeensa palvelulta voivat muuttua. Tällöin tutkimus ei empiiriseltä osuudeltaan välttämättä tuottaisi aivan samaa tulosta. Kokonaisuudessaan reliabiliteetin voidaan kuitenkin sanoa toteutuvan kohtalaisen hyvin.

Tämä tutkimus täyttää kriteerit kohtuullisen hyvin. Tutkimus on metodiltaan luotettava ja johdonmukainen, sillä haastattelut toteutettiin kaikki teemahaastatteluina aiemmin esitellyllä tarkkuudella ja tulosten analysointi toteutettiin johdonmukaisesti. Tulokset ovat linjassa teorian kanssa ja tutkimuksen toistettavuuden voidaan sanoa onnistuvan kohtuullisen ajan sisällä ja tuloksien pysyvän samoina. Tutkimuksessa saavutettiin haluttu lopputulos, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua ja laadun mittaamisen osa-alueet määriteltä. Tutkimus tuotti kohdeyritykselle tarkoituksenmukaisen laatumittariston, jota on helppo jatkojalostaa uusien tarpeiden myötä kehittyvässä ympäristössä. Näin ollen tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen tavoitteissaan.

Aiempaa tutkimusta juuri talouspalvelujen laadunhallinnasta ei ollut paljoa. Palvelujen laadunhallinnasta ja laadun mittaamisesta löytyi aiempaa kirjallisuutta, mutta sekään ei ole tutkimuskohteena yhtä yleinen kuin tuotteiden tai teollisuuden laadututkimus. Tutkimus vahvisti aiemman kirjallisuuden löydöksiä juuri talouspalvelujen tuotossa, sillä empiirisitä tuloksista löytyi paljon yhtenevyyttä kirjallisuuteen. Erityisesti tutkimus tuotti uutta tietoa juuri kohdeyritykselle, sillä tutkimuksen tulokset painottavat juuri kohdeyrityksen asiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä laadukkuudesta.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus kohdistui talouspalvelun tuotossa pelkästään palveluun ja asiakkaan kokemukseen palvelusta. Talouspalvelua tuottaessa mukana on aina esimerkiksi järjestelmät, joten tutkimus jättää jatkotutkimusmahdollisuuksia esimerkiksi järjestelmien laadunhallintaan ja mittaamiseen.

Tutkimuksessa haastateltiin rajallinen määrä asiakasyrityksiä, jotka kattavat vain pienen osan asiakasyrityksistä niin kohdeyrityksen sisältä kuin yleisesti alalta. Tutkimuksen yleistettävyyys kohdeyrityksen kontekstista saattaa vaatia vielä jatkotutkimusta. Jatkotutkimusmahdollisuutena voidaan nähdä samanlaisen tutkimuksen tekemistä laajemmalle asiakaskannalle tai tutkimuksen laajentamista taloushallinnosta muille aloille.

LÄHTEET

- Adams, S. (2003). Information Quality, Liability, and Corrections. Saatavilla [www-muodossa: http:// www.infotoday.com/online/sep03/adams.shtml](http://www.infotoday.com/online/sep03/adams.shtml) (Viitattu 12.10.2019).
- Alič, M. and Rusjan, B. (2010). Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27(8), pp. 916-937.
- Anil, A.P. and K.P, S. (2019). TQM practices and its performance effects – an integrated model, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(8), pp. 1318-1344.
- Antony, J., Snee, R. and Hoerl, R. (2017). Lean Six Sigma: yesterday, today and tomorrow, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), pp. 1073-1093.
- Arter, D. R. (2003). *Quality audits for improved performance*, 3rd edition, Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Assarlind, M. and Gremyr, I. (2014). Critical factors for quality management initiatives in small- and medium-sized enterprises, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3-4), pp. 397-411.
- Baird, K.J. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management principles and operational performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), pp. 789-814.
- Boateng-Okrah, E. and Appiah Fening, F. (2012). TQM implementation: a case of a mining company in Ghana, *Benchmarking: An International Journal*, 19(6), pp. 743-759.
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M.F. and Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study, *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), pp. 893-921.
- Brah, S.A., Wong, J.L. and Rao, B.M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11-12), pp. 1293-1312.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Buavaraporn, N. and Tannock, J. (2013). Business process improvement in services: case studies of financial institutions in Thailand, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), pp. 319-340.
- Chakrabarty, S., Whitten, G. and Green, K. (2008). Understanding Service Quality and Relationship Quality in IS Outsourcing: Client Orientation & Promotion, Project Management Effectiveness, and the Task-Technology-Structure Fit, *Journal of Computer Information Systems*. 48.
- Chen, H., Yu-Chih Liu, J., Shin Sheu, T. and Yang, M. (2012). The impact of financial services quality and fairness on customer satisfaction, *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(4), pp. 399-421.
- Chenet, P., Dagger, T.S. and O'Sullivan, D. (2010). Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 No. 5, pp. 336-46.
- Corporate Finance Institution. (2020). What is Quality management?, Saatavilla [www-muodossa: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/quality-management/](https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/quality-management/) (Viitattu 11.2.2020)
- Dean, J.W. and Bowen, D.E. (1994) Management theory and total quality management: a comparison and critical evaluation, *Academy of Management Review*, 19, pp. 392-418.
- Dias, S., & Saraiva, P. M. (2004). Use basic quality tools to manage your processes, *Quality Progress*, 37(8), 47-53.
- Domínguez-Mayo, F. J., García-García, J. A., Escalona, M. J., Mejías, M., Urbieto, M., & Rossi, G. (2015). A framework and tool to manage cloud computing service quality, *Software Quality Journal*, 23(4), 595-625.
- Efima Oy. (2019). Saatavilla [www-muodossa: efima.com](http://www.efima.com) (Viitattu 12.12.2019)
- Elahi, F. and Ilyas, M. (2019). Quality management principles and school quality, *The TQM Journal*, 31(4), pp. 578-599.

- ElKholy, S. and ElShewy, E. (2016). Measuring Service Quality in Egyptian Service Outsourcing Provider Companies, *Competition Forum*, 14(1), pp. 140.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Tampere: Vasta-paino
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality Control – Principles, Practice and Administration*, New York: McGraw-Hill.
- Flynn, A., McKevitt, D. and Davis, P. (2015). The impact of size on small and medium-sized enterprise public sector tendering, *International Small Business Journal*, 33(4), pp. 443-461.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage, *Decision Sciences*, 26(5), pp. 659-691.
- Gadenne, D. and Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), pp. 865-880.
- Gaynor, L.M., Kelton, A.S., Mercer, M. and Yohn, T.L. (2016). Understanding the relation between financial reporting quality and audit quality, *Auditing*, 35(4), pp. 1-22.
- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-a-vis, *The Journal of Services Marketing*, 19(6), pp. 421.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hansson, J., and Klefsjö, B. (2003). A core value model for implementing total quality management in small organisations, *The TQM Magazine*, 15(2), 71-81
- Harry, M. and Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. Doubleday, New York.
- Hirsjärvi, S., and Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hussein, A., Abonahia, S. and Makhlof, K. (2016). Control of Documents in Documented Quality Management System (Dqms) as Valuably Company Solution, Economic and Social Development (Esd), pp. 440-446.
- Hölttä, T. and Savonen, M-L. (1997). Muutosvoimana laatujohtaminen, Helsinki: Edita.
- ISO.org. (2016). Selection and use of the ISO 9000 family of standards, ISO.
- Jain, S.K. and Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: Servqual vs. Servperf Scales, Vikalpa, 29(2), pp. 25-38.
- Johnson, C.N. (2002). The benefits of PDCA', Quality Progress, 35(5).
- Juran, J. (1970). Consumerism and Product Quality, Quality Progress, 3(7), pp.18
- Juran, J. M. (1986). The quality trilogy, Quality Progress, 9(8), pp. 19-24.
- Juran, J.M., and Gryna, F. M., Jr. (1970) Quality planning and analysis, New York: McGraw-Hill.
- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M. and Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities?, Total Quality Management & Business Excellence, 28(13-14), pp. 1469-1488.
- Jyväskylän yliopisto. (2015a). Interpretivismi, Jyväskylän yliopiston Koppa. Saatavilla [www-muodossa: https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/interpretivismi](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/interpretivismi) (Viitattu 2.1.2020)
- Jyväskylän yliopisto. (2015b). Tutkimusstrategiat, Jyväskylän yliopiston Koppa. Saatavilla [www-muodossa: https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat) (Viitattu 2.1.2020)
- Jyväskylän yliopisto. (2015c). Tapaustutkimus, Jyväskylän yliopiston Koppa. Saatavilla [www-muodossa: https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus) (Viitattu 2.1.2020)
- Kaarlejärvi, S. and Salminen, T. (2018). Älykäs taloushallinto: Automaation aika, Helsinki: Alma Talent.

- Ketokivi, M. and Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method, *Journal of Operations Management*, 32(5), pp. 232-240.
- Kharub, M. (2019). Critical factors of effective implementation of IT-enabled ISO-9000 QMS, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(9), 1600-1619.
- Kharub, M. and Sharma, R.K. (2015). Investigating the role of CSF's for successful implementation of quality management practices in SMEs, *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 7(1), pp. 247-273
- Kirk, J. and Miller, M.L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Beverly Hills, Ca.: Sage Publications
- Koivumäki, J. and Lindfors, H. (2012). *Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti*. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Kumar, V., and Sharma, R. R. K. (2017). Relating management problem-solving styles of leaders to TQM focus: An empirical study, *TQM Journal*, 29(2), 218-239.
- Lahti, S., Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*, Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*, Talentum 5. painos
- Lee, D.H. (2012). Implementation of quality programs in health care *organizations*, *Service Business*, 6(3), pp. 387-404.
- Lillrank, P., Shani, A.B. and Lindberg, P. (2001). Continuous improvement: Exploring alternative organizational designs, *Total Quality Management*, 12(1), pp. 41-55.
- Lo, Q. and Chai, K. (2012). Quantitative analysis of quality management literature published in total quality management and business excellence (1996–2010), *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5-6), 629-651.
- Lokkerbol, J., Does, R., de Mast, J. and Schoonhoven, M. (2012). Improving processes in financial service organizations: where to begin?, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(9), pp. 981-999.
- McAlexander, J.H., Kaldenberg, D.O. and Koenig, H.F. (1994). Service quality measurement, *Journal of Health Care Marketing*, 14(3), 34-39.

- Meurman, M. (2019). Webinaari: Ketterä laadunhallinta, Arter. Saatavilla [www-muodossa: https://www.arter.fi/webinaari/kettera-laadunhallinta/](https://www.arter.fi/webinaari/kettera-laadunhallinta/) (Viitattu 14.5.2019)
- Newton, J. (2002). Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic departments, *Higher Education*, 44(2), 185-212.
- Ovretveit, J., Mittman, B., Rubenstein, L., and Ganz, D. A. (2017). Using implementation tools to design and conduct quality improvement projects for faster and more effective improvement, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(8), 755-768.
- Parasuman, A., Zeithaml, V., and Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 61(1), pp. 12-40
- Peppers, D. and Rogers, M. (2016). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Pesonen, H. (2007). *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*, Inoform.
- Priede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and Its Strategic Necessity, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 1466-1475.
- Psomas, E.L. and Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33(3), pp. 380-398.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd edition), Oxford: Blackwell.
- Roy, S., Sreejesh, S., & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services, *Industrial Marketing Management*, 82, 52-69.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J., and Keiningham, T.L. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable, *Journal of Marketing*, 59(2), 58.
- Saaranen-Kauppinen, A. and Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla [www-muodossa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/) (Viitattu 11.1.2020)

- Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G. (1989). An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management, *Decision Sciences*, 20(4), pp. 810-829.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5th ed, Harlow: Pearson.
- Schroeder, R.G., Linderman, K., Liedtke, C. and Choo, A.S. (2008). Six Sigma: Definition and underlying theory, *Journal of Operations Management*, 26(4), pp. 536.
- SFS-EN ISO 9000. (2015). *Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto*, Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
- SFS-EN ISO 9001. (2015). *Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset*, Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
- Sinha, N., Garg, A.K. and Dhall, N. (2016). Effect of TQM principles on performance of Indian SMEs: the case of automotive supply chain, *The TQM Journal*, 28(3), pp. 338-359.
- Sousa, R. and Voss, C.A. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research, *Journal of Operations Management*, 20(1), pp. 91-109.
- Sower, V. (2011). *Essentials of Quality with Cases and Experiential Exercises*. John Wiley & Sons
- Talapatra, S., Uddin, M.K., Antony, J., Gupta, S. and Cudney, E.A. (2019). An empirical study to investigate the effects of critical factors on TQM implementation in the garment industry in Bangladesh. *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Taloushallintoliitto. (2013). *TAL-STA Taloushallinnon toimialastandardi*, Taloushallintoliitto.
- Thomas, A.J. and Webb, D. (2003). Quality systems implementation in Welsh small- to medium-sized enterprises: A global comparison and a model for change, *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 217(4), pp. 573-579.
- Tsim, Y.C., Yeung, V.W.S. and Leung, E.T.C. (2002). An adaptation to ISO 9001:2000 for certified organisations, *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 245-250.

- Tuomi, J., and Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Helsinki: Tammi, Print.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*, Talentum.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp. 139-153.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3. ed. Thousand Oaks (Calif.): Sage, 2003. Print.
- Yusof, S.M. and Aspinwall, E.M. (2000). Critical success factors in small and medium enterprises: Survey results, *Total Quality Management*, 11(4-6), pp. 448-462.
- Zhao, X., Yeung, A.C.L. and Lee, T.S. (2004). Quality management and organizational context in selected service industries of China, *Journal of Operations Management*, 22(6), pp. 575-587.
- Zu, X. (2009). Infrastructure and core quality management practices: How do they affect quality? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(2), 129-149.

LIITE A: HAASTATTELURUNKO

Lämmittely:

- Kertoisitko omasta historiastasi tässä yhtiössä?
- Kertoisitko, millainen viikko sinulla on takana?

Teema 1: Palvelun sujuvuus

- Kuvailisitko, millaista mielestäsi on laadukas palvelu, ja millaista on huono palvelu? Kerro esimerkki jostakin laadukkaasta ja jostakin huonommasta palvelukokemuksesta. (tarkenna ostettu palvelu tarvittaessa)
- Millaisia asioita koet tärkeiksi sopia palveluun liittyen kumppanuutta aloittaessa? Millä tavoin hyödynnät laadittua palvelusopimusta?
- Kuinka tärkeää palvelun virheettömyys on? Minkä tyyppiset virheet ovat kriittisiä?
- Mitä sinusta on toimintavarmuus, mitä se sisältää? Millaiset asiat voivat heikentää toimintavarmuutta ja mitkä asiat ovat kriittisiä sen ylläpitämiseksi? *(järjestelmäkatkokset tai palvelutiimin vajaus)*
- Minkälaisia odotuksia sinulla on kumppanin asiantuntijoita kohtaan? Miten heidän tulisi kehittää ja osoittaa osaamistaan?
- Missä määrin kumppanin tulisi tuntea teidän liiketoimintanne? Mitä ne asiat on? *Miten mielestäsi kumppani tulisi perehdyttää siihen?*
- Kerro millaista on mielestäsi hyvä ja laadukas raportointi? *Mitä kumppanin tulisi erityisesti raportoida ja jakaa teille?*

Teema 2: Viestintä ja asiakaspalvelu

- Minkälaista on sinusta hyvä viestintä? Miten koet esimerkiksi sähköpostin välityksellä tapahtuvan viestinnän. Kerro jostakin erityisen onnistuneesta viestintätilanteesta.
- Miten mielestäsi hoidetaan parhaiten yhteydenpito kumppanin kanssa? Vaikuttaako kumppanin sijainti palvelun laatuun?
- Mitä sinulle on palvelun oikea-aikaisuus?
- Oletko kohdannut tilanteita, joissa kumppani on ylittänyt odotuksenne? Kerro jostakin erityisestä tilanteesta. *Koetko tällaiset tilanteet tärkeinä?*
- Miten merkityksellisenä koet palvelutiimin pysyvyyden? Toivotko yhteydenpidon tulevan pääasiassa yhdeltä yhteyshenkilöltä vai onko yhteyshenkilöllä merkitystä?
- Miten tärkeäksi koet palautteenantamisen? Millaisia palautteenantokanavia hyödynnät tällä hetkellä ja millaiset kanavat hyviä?

- Millaisen dokumentaation ja materiaalin koet laadukkaaksi? Kerro esimerkkejä omien kokemuksiesi perusteella toimivasta dokumentoinnista tai materiaaleista.

Teema 3: Palvelun kehittäminen ja parhaat toimintatavat

- Millaisena näet kumppanin roolin toiminnan kehittämisessä ja uusien ideoiden esille tuonnissa? Millaisilla tavoilla olet osallistunut kumppanin kanssa yhdessä toiminnan kehittämiseen?
- Miten näet jatkuvan kehityksen osana palvelun laadukkuutta? Kerro esimerkki kehitystyön tuomasta parannuksesta.
- Minkälaista apua, suosituksia ja opastusta toivot kumppanilta jatkuvan palvelun aikana? Miten paljon? *Kaipaisitteko esimerkiksi taloutenne hahmottamiseen apua.*
- Odotatteko kumppanin tuovan heidän parhaita käytäntöjään esille? *Onko teillä ollut tilanteita, jolloin olette voineet ottaa käyttöön tai hyödyntää kumppanilta opittuja hyviä toimintatapoja?*
- Millaisia kontrollipisteitä pidät tärkeinä etenkin laadukkuutta ajatellen? Tunnistatko jotakin tiettyjä laatua määritteleviä kontrollipisteitä?
- Millaiset asiat osoittavat sinusta laatua palvelussa? Miten laadukkuuden voisi osoittaa?
- Mitä tietoturva teille merkitsee? Mitkä ovat teidän kannaltanne tärkeimpiä asioita tietoturvaaan liittyen?

LIITE B: LAATUMITTARIT

Laadun mittari	Kuvaus	Teema	Lähde
Laadun varmennus			
Työntekijän tuottavuus	Paljonko saadaan aikaan tiettyssä ajassa tai paljonko ideoita työntekijä tuottaa tiettyssä ajassa	Asiantuntijuus	Buavaraporn ja Tannock (2013)
Työntekijän tyytyväisyys	Tyytyväisyys edistää laadukkaan palvelun tuottamista. Asiantuntijoiden saadessa käyttää arkityön ohella aikaa esimerkiksi kehittämiseen, laadun koettiin paranevan.	Asiantuntijuus	Buavaraporn ja Tannock (2013) Empiirinen aineisto
Kehitys ja koulutus	Koulutuksen avulla työntekijät otetaan mukaan palvelun kehitykseen ja laatuun liittyvä osaaminen saadaan sisällytettyä normaaleihin toimintatapoihin. Kehittäminen ja kouluttaminen edesauttavat palvelun kehittymistä ja paremman laadun tuottoa. Esimerkiksi erilaisten koulutusalojen käyttö auttaa seuraamaan asiantuntijoiden koulutautumisen määrää.	Asiantuntijuus	Assarlind & Gremyr (2014), Yusof & Aspinwall (2000) Empiirinen aineisto
Kyky tehdä havaintoja	Laatua voidaan mitata sen perusteella, kuinka paljon asiantuntija kykenevät tekemään havaintoja työssään. Havainnoimalla laatu paranee ja virheet löydetään.	Asiantuntijuus	Buavaraporn ja Tannock (2013)
Ideoiden ja parannusten määrä	Koko yrityksen kyky luoda ja tuottaa paranee, kun sen kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua. Asiantuntijan tulisi pystyä kyseenalaistamaan ja haastamaan prosesseja ja toimintaansa sekä löytämään parhaat toimintatavat. Tätä voidaan mitata esimerkiksi sillä, paljonko kehitysideoita asiantuntija tuo palvelulle.	Asiantuntijuus	SFS-EN ISO 9000 (2015) Empiirinen aineisto
Palvelun luotettavuus	Palvelun luotettavuus kertoo asiakkaiden tyytyväisyydestä palveluun ja toisaalta myös sitoutuneisuudesta ja sitä voidaan mitata esimerkiksi asiakaspalutteen ja asiakaspysyvyyden perusteella.	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Parasuman et al. (1988)
Aikataulujen pitävyys	Aikataulujen pitävyys ja sen seuranta ovat tärkeitä palvelun tuotannossa. Laatua osoittavat ajan seuraaminen, aikataulussa pysyminen ja palvelun täsmällisyys	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Parasuman et al. (1988), Pesonen (2007) Empiirinen aineisto

Palvelun nopeus, tarkkuus ja joustavuus	Nämä yhdessä kokonaisuutena varmistavat palvelun olevan sekä asiakkaalle että palvelun tuottajalle kannattavia ja toimivia. Näiden ollessa kunnossa palvelua on mahdollista tuottaa jatkuvasti laadukkaana.	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Buavaraporn ja Tannock (2013)
Yhtenäiset käytännöt ja tarkastus	Varmistamalla yhtenäiset käytännöt palvelun tuotannossa, voidaan pitää huolta, että palvelu pysyy jatkuvasti hyvänä ja tasalaatuisena, riippumatta palvelua tuottavasta henkilöstä. Tähän liittyy säännöllinen tarkastus ja toimintatapojen läpikäynti tasaisin väliajoin.	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Empiirinen aineisto
Dokumentaation saatavuus	Dokumentaation ollessa helposti löydettävissä ja hyödynnettävissä, lisää se palvelun laatua. Dokumentaation saatavuutta voidaan mitata esimerkiksi sen perusteella, miten kauan dokumentaation löytämiseen menee aikaa.	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Empiirinen aineisto
Perehdytyksen toimivuus	Perehdytys ja sen toimivuus antavat pohjan asiantuntijoiden kyvylle tehdä työtänsä. Hyvä perehdytys takaa hyvät lähtökohdat asiantuntijoilla ja sen toimivuutta on tärkeää mitata.	Muutostilanteissa toimiminen	Empiirinen aineisto
Työohjeiden selkeys	Toimintatapojen ollessa hyvin dokumentoitu, on uusien työntekijöiden helpompi ymmärtää ne. Työohjeiden selkeyden avulla voidaan tuottaa laadukasta palvelua tilanteesta riippumatta. Työohjeiden selkeyttä voidaan mitata esimerkiksi uuden työntekijän tullessa yritykseen niin, että häneltä kysytään palautetta työohjeista	Muutostilanteissa toimiminen	Priede (2012) Empiirinen aineisto
Ennakointi resursoinnissa	Ennakointi resursoinnissa on tärkeä osa palvelun tarjontaa, sillä muuttuviin tilanteisiin olemassa olevien asiakkaiden palveluissa sekä täysin uusiin asiakkaisiin on voitava varautua. Resursoinnin ennakointia mittaamalla, voidaan varmistaa palvelun jatkuvuus. Resursoinnin ennakointi näkyy tasaisina työkuormina ja mahdollisuuksina tarjota asiakkaalle heidän haluamansa palvelut viiveettä.	Muutostilanteissa toimiminen	Empiirinen aineisto
Tiedon kulku asiakkaan kanssa	Kommunikointi asiakkaan ja palvelun tarjoajan kanssa määrittelee laadukasta kokemusta palvelusta. Asiakkaan ja työntekijän kanssakäymisen onnistumista tulee mitata.	Yrityksen viestintä	Gadenne & Sharma (2009), Assarlind & Gremyr (2014)

Sovitun viestintäkanavan käyttö	Viestintäkanavien ennalta sopiminen ja sovittujen kanavien käyttö selkeyttävät ja parantavat kanssakäymistä. Näin ollen laadun takaamiseksi on hyvä pitää huolta, että sovitut käytäntöjä noudatetaan ja siksi tätä tulisi mitata.	Yrityksen viestintä	Empiirinen aineisto
Tiedon kulku sisäisesti	Sisäiseen viestintään liittyvät niin viestintäkanavat ja viestinnän tyyli kuin esimerkiksi saatavilla oleva dokumentaatio. Huonosti valmisteltu dokumentti voi tuottaa ongelmia. Se voidaan ymmärtää väärin tai se voi johdatella väärään ajatteluun. Tällöin voi syntyä ongelmia yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa. Tätä tulisi seurata.	Yrityksen viestintä	Adams (2003) Empiirinen aineisto
Laadun seuranta			
Palautteen antaminen ja saaminen	Palaute auttaa kehittämään toimintaa. Lisäksi palautetta on osattava antaa, sillä sen avulla myös asiakas voi oppia ja korjata asioita. Asiantuntijoiden antama palautetta tulisi tarkastella ja heidän reagointiaan saamaansa palautteen seurata.	Asiantuntijuus	Empiirinen aineisto
Virheiden määrä ja laatu	Virheistä tulee oppia ja parantaa omaa toimintaansa sekä kyetä korjaamaan virheet. Virheiden määrä laskee, kun yritys tunnistaa ja ymmärtää ongelmat sekä osaa toimia niitä ehkäisevästi. Virheiden määrä ja laatu kertovat siitä, miten paljon palvelun tuotanto poikkeaa ideaalista.	Asiantuntijuus	Priede (2012), Buavaraporn ja Tannock (2013) Empiirinen aineisto
Kerralla oikein tehty työ	Palvelun laadun kannalta merkitystä on sillä, kuinka paljon aikaa palvelun eri osa-alueiden tuottamiseen käytetään. Kerralla oikein tehdyn työn prosentuaalinen määrä voi toimia laadun mittarina	Asiantuntijuus	Meurman (2019)
Auditoinnit	Sisäiset auditoinnit auttavat yritystä hallinnoimaan suorituskyykyään ja seuraamaan laatuaan.	Asiantuntijuus	SFS-EN ISO 9001 (2015), Alic & Rusjan (2010)
Reklamaatioiden määrä	Reklamaatioiden määrän avulla voidaan mitata palvelun laatua ja oikeellisuutta, sillä jos reklamaatioita tulee paljon, jostain tehdään mahdollisesti väärin tai huonolla laadulla ja siihen tulee puutua.	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Meurman (2019)
Asiakkaan tyytyväisyys	Asiakas tulee huomioida yksilönä ja toimia asiakaskohtaisesti. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi palautteiden perusteella.	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Pesonen (2007) Empiirinen aineisto

Läpimenoajat	Läpimenoajat voidaan erityisesti talouden palvelussa nähdä hyvänä mittarina. Läpimenoajat mittaavat prosessin tehokkuutta, mutta tehokkuuden ohella on hyvä muistaa laadukkuuden säilyminen.	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Buavaraporn ja Tannock (2013)
Sovittujen töiden tekeminen	Toimintatapojen tulee olla yhtenäiset ja tulee tehdä se mitä on sovittu sekä pysyä sovituksessa aikataulussa.	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Parasuman et al. (1988), Pesonen (2007) Empiirinen aineisto
Kustannukset	Palvelua ja sen laatua voidaan mitata kustannusten perusteella. Laadun tuotosta tulleet kustannukset tarkoittavat kustannuksia, jotka syntyvät esimerkiksi ennaltaehkäisyyn tai palvelun arviointiin liittyen. Huonosta laadusta syntyneet kustannukset voivat taas olla virheistä aiheutuneista kustannuksista. Molempia on hyvä mitata.	Palvelun tuotannon jatkuvuus	Priede (2012), Meurman (2019)
Poikkeamat prosesseissa	Poikkeamien määrän ja tyyppien mittaaminen auttaa niin korjaamaan syntyneet poikkeamat kuin oppimaan välttämään samanlaisia jatkossa.	Muutostilanteissa toimiminen	Meurman (2019) Empiirinen aineisto
Ongelmien määrä	Ongelmien määrän ohella niitä aiheuttavat syyt on syytä huomioida, jotta samoja ongelmia ei syntyisi jatkossa. Ongelmien määrä mittarina on konkreettinen mittari palvelun haasteista.	Muutostilanteissa toimiminen	Pesonen (2007)
Palautekanavat	Palautekanavien käyttöä oikein sekä niiden toimivuutta tarkoitukseensa on hyvä mitata.	Yrityksen viestintä	Empiirinen aineisto
Palautteen kerääminen	Palaute on merkki siitä, että jotakin tapahtuu ja palvelu kehittyy. Näin ollen on olennaista kerätä palautetta asiakailta ja seurata, että palautetta varmasti kerätään. Yrityksen on tiedettävä asiakkaiden käsitys odotusten ja vaatimusten täyttymisestä. Tämä saadaan tietää keräämällä palautetta.	Yrityksen viestintä	Pesonen (2007) Empiirinen aineisto